



בנק הפועלים

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

317	6.4. הסכמים מהותיים
317	6.5. מגזרי פעילות לפי גישת ההנהלה
328	6.6. מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד הבנקאי
335	6.7. דירוג הבנק
336	6.8. מעורבות חברתית ותרומה לקהילה; בנקאות חברתית
<b>339</b>	<b>7. נספחים</b>
339	7.1. דוח רווח והפסד ומאזן - מידע רב תקופתי
341	7.2. דוח רווח והפסד ומאזן - מידע רב רבעוני
344	7.3. שיעורי הכנסות והוצאות ריבית

<b>297</b>	<b>5. ממשל תאגידי</b>
297	5.1. הדירקטוריון וההנהלה
298	5.2. הביקורת הפנימית
300	5.3. גילוי בדבר הליך אישור הדוחות הכספיים
300	5.4. שכר רואי החשבון המבקרים
301	5.5. תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה
304	5.6. עניינים אחרים
305	5.7. אמות מידה בנוגע לעסקות בעלי עניין
<b>307</b>	<b>6. פרטים נוספים בנוגע לעסקי התאגיד הבנקאי</b>
<b>307</b>	<b>ואופן ניהולם</b>
307	6.1. השליטה בבנק
307	6.2. רכוש קבוע
310	6.3. הון אנושי



## רשימת הטבלאות

299	טבלה 5-1: מספר משרות ממוצע בצוות הביקורת הפנימית
300	טבלה 5-2: שכר רואי החשבון המבקרים
301	טבלה 5-3: פירוט השכר, הגמול, שווי ההטבות, תשלומי המעביד וההפרשות לגבי נושאי המשרה הבכירים בקבוצת הבנק לשנת 2025 (באלפי ש"ח, לא כולל מס שכר או מע"מ)
307	טבלה 6-1: רכוש קבוע
307	טבלה 6-2: התפלגות כלל השטחים העומדים לרשות הבנק
311	טבלה 6-3: נתונים אודות מצבת כוח אדם בקבוצת הבנק במונחי משרות
311	טבלה 6-4: התפלגות מספר המשרות הממוצעות בקבוצת הבנק על-פי מגזרי הפעילות לפי גישת ההנהלה
313	טבלה 6-5: פירוט עלות למשרת עובד ושכר למשרת עובד בבנק (באלפי ש"ח)
335	טבלה 6-6: דירוג
339	טבלה 7-1: דוח רווח והפסד מאוחד לשנים 2021-2025 - מידע רב תקופתי
340	טבלה 7-2: מאזן מאוחד לשנים 2021-2025 - מידע רב תקופתי
341	טבלה 7-3: דוח רווח והפסד מאוחד לרבעון בשנים 2024-2025 - מידע רב-רבעוני
342	טבלה 7-4: מאזן מאוחד לסוף כל רבעון בשנים 2024-2025 - מידע רב-רבעוני
344	טבלה 7-5: שיעורי הכנסות והוצאות ריבית של הבנק והחברות המאוחדות שלו וניתוח השינויים בהכנסות ובהוצאות ריבית

## רשימת התרשימים

310	תרשים 6-1: תרשים ארגוני של הבנק
312	תרשים 6-2: משרות ממוצעות לפי מגזרי פעילות לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025
314	תרשים 6-3: מודל מנהיגות





## 5. ממשל תאגידי

### 5.1. הדירקטוריון וההנהלה

#### חברי דירקטוריון הבנק\*

נעם הנגבי	יו"ר הדירקטוריון, דירקטור חיצוני לפי הוראה 301
יאיר אבידן	דירקטור חיצוני לפי הוראה 301
דוד אבנר	דירקטור חיצוני לפי חוק החברות
רונית אברמזון רוקח	דירקטורית חיצונית לפי חוק החברות
מיכל הלפרין	דירקטורית חיצונית לפי חוק החברות
ישראל טראו	דירקטור
אודליה לבנון	דירקטורית
יואל מינץ	דירקטור חיצוני לפי הוראה 301
דוד צביליחובסקי	דירקטור
רונית שוורץ	דירקטורית

#### עבודת הדירקטוריון

במהלך שנת 2025 התקיימו 49 ישיבות של מליאת דירקטוריון הבנק, 79 ישיבות של ועדות הדירקטוריון וכן שני ימי סיור של חברי הדירקטוריון. בדירקטוריון הבנק מכהנים למועד זה 10 דירקטורים.

לפרטים אודות מינויים של דירקטורים מכהנים לתקופות כהונה נוספות במהלך שנת 2025, ראה [פרק עניינים אחרים](#) להלן.

#### דיווח על דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית

בחודש דצמבר 2022 קבע דירקטוריון הבנק, כי המספר המזערי של דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית יהיה 3 דירקטורים, וכי המספר המזערי של דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית שיהיו חברים בוועדת הביקורת, יהיה 2 דירקטורים. זאת, בהתחשב בחובות המוטלות על דירקטוריון הבנק ובפרט לאחריותו לעריכת הדוחות הכספיים של הבנק ולאישורם, בהתחשב בגודל הבנק ובמורכבות פעילותו וכן בחשיבות הרבה המיוחסת לתפקוד גורמי הבקרה בבנק והפיקוח עליהם.

בהסתמך על השכלתם, ניסיונם, כישוריהם וידיעותיהם, וכפי שהעריך הדירקטוריון, מכהנים בדירקטוריון הבנק 7 דירקטורים, שהינם בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית: יאיר אבידן, דוד אבנר, רונית אברמזון-רוקח, ישראל טראו, דוד צביליחובסקי, יואל מינץ ורונית שוורץ. לפרטים אודות השכלתם, עיסוקם וניסיונם של דירקטורים אלה, ראה [תקנה 26](#) בדוח התקופתי. בוועדת הביקורת מכהנים 4 דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית.

\* לפרטים נוספים על חברי דירקטוריון הבנק, השכלתם, עיסוקם וניסיונם (לרבות ביחס להיות חלקם בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית), ועדות הדירקטוריון בהן הם מכהנים, תאגידים נוספים בהם הם מכהנים ועוד, ראה [תקנה 26](#) בדוח התקופתי וכן באתר מגנ"א של רשות ניירות-ערך <http://www.magna.isa.gov.il>.

## חברי הנהלת הבנק\*

מנהל כללי	ידין ענתבי
משנה למנהל כללי, ממונה על חטיבת משאבי אנוש	עמית אוברקוביץ'
משנה למנהל כללי, היועצת המשפטית הראשית של הבנק	יעל אלמוג
משנה למנהל כללי, ממונה על החטיבה העסקית	שמוליק ארבל
משנה למנהל כללי, ממונה על החטיבה לניהול סיכונים	מירב בן שושן כהן
משנה למנהל כללי, ממונה על החטיבה הפיננסית - CFO	רם גב
משנה למנהל כללי, ממונה על החטיבה הקמעונאית	פזית גרפינקל
משנה למנהל כללי, ממונה על החטיבה לשווקים פיננסיים	עדי דאובר
משנה למנהל כללי, ממונה על החטיבה לשירותים בנקאיים	זאב חיו
משנה למנהל כללי, חשבונאי ראשי	גיאל כליף
משנה למנהל כללי, ממונה על חטיבת טכנולוגיה ומחשוב	ארז רחמיל

## מבקר פנימי ראשי -

אמיר בכר

ממונה על הביקורת הפנימית בארץ ובחו"ל, במעמד חבר הנהלה

## 5.2. הביקורת הפנימית

**פרטי המבקר הפנימי -** ד"ר אמיר בכר, עורך-דין, מכהן כמבקר הפנימי הראשי של הבנק מיום 1 ביוני 2022 במשרה מלאה ובמעמד חבר הנהלה. מר בכר עובד בקבוצת הבנק משנת 2010 וטרם מינויו לתפקיד המבקר, כיהן כממונה על החטיבה לניהול סיכונים. ד"ר בכר הינו בעל רישיון בעריכת דין בישראל, הינו בעל תואר ראשון במשפטים וכלכלה, תואר שני בכלכלה ותואר ד"ר במשפטים - כל התארים מהאוניברסיטה העברית בירושלים, וכן הינו, בעל ניסיון בתחומי הבנקאות, ועומד בתנאים הקבועים בסעיף 3(א) לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992 ("חוק הביקורת הפנימית").

המבקר הפנימי עומד בהוראת סעיף 146 (ב) לחוק החברות התשנ"ט-1999, ובהוראות סעיף 8 לחוק הביקורת הפנימית. המבקר הפנימי אינו בעל עניין בבנק, או בחברות הבנות שלו, ואינו ממלא תפקיד נוסף על תפקידו כמבקר הפנימי הראשי של הבנק. מינוי עובדים לביקורת הפנימית והפסקת עבודתם, נעשים באישור המבקר הפנימי הראשי; עובדי הביקורת מקבלים הוראות בענייני ביקורת רק מהמבקר הפנימי הראשי, או מהמנהלים בביקורת הפנימית שהוסמכו על-ידו; עובדי הביקורת הפנימית עומדים בהוראות סעיפים 11 ו-12 להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307 בנושא פונקציית ביקורת פנימית.

**דרך המינוי -** מינוי המבקר הפנימי אושר בדירקטוריון הבנק ביום 27 בפברואר 2022 לאחר המלצה ואישור של ועדת הביקורת מיום 27 בפברואר 2022, אשר בנימוקה התייחסה, בין היתר, לכישוריו המקצועיים, לתכונותיו האישיות, להשכלתו ולניסיונו.

**זהות הממונה על המבקר הפנימי -** הממונה הארגוני על המבקר הפנימי הראשי הינו יו"ר הדירקטוריון.

**תכנית העבודה -** הביקורת הפנימית פועלת על-פי תכנית עבודה שנתית ותכנית עבודה רב שנתית לתקופה של שלוש שנים. תכנית העבודה של הביקורת השנתית והרב שנתית נערכות בהתאם לחוק הביקורת הפנימית ובהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין 307 בנושא פונקציית הביקורת הפנימית. תכנית העבודה לשנת 2025 נגזרה מתכנית העבודה הרב-שנתית, המתבססת, בין היתר, על: הערכת סיכונים בישויות לביקורת; סקר סיכונים; מבנה ארגוני מעודכן של הבנק; סבב ביקורות ביחידות השונות, וממצאים שהועלו בביקורות קודמות. לצורך התווית תכנית העבודה, קיימה הביקורת שיחות והתייעצויות עם מנהלים בכירים וגורמי ניהול אחרים ועם רואי החשבון המבקרים. באופן דומה נקבעה תכנית עבודת הביקורת בחברות הבנות של הבנק, המבוצעת על-ידי הביקורת הפנימית של הבנק, בהתאם לשיטות העבודה הנהוגות בבנק ותוך התאמה לרגולציה הרלוונטית לחברות.

במסגרת תכנית העבודה של הביקורת נבחנו גם תהליכי אישור עסקות מהותיות, והכל מתוך ראייה כוללת של מיקוד בסיכונים. לאחר שתכנית העבודה של הביקורת גובשה על-ידי הביקורת הפנימית, היא הובאה לדיון ואישור בוועדת הביקורת, ובשים לב להמלצותיה התקיים דיון בדירקטוריון והתכנית אושרה על-ידו.

למבקר הפנימי הראשי שיקול דעת לסטות מתכנית העבודה, כמענה לצרכים משתנים ובלתי צפויים. בין היתר, במסגרת תכנית העבודה הוקצו משאבים גם לביקורת אירועים מיוחדים ולביקורות לא מתוכננות, לרבות ביקורות, לפי דרישה, של גורמים מוסמכים, כגון: הדירקטוריון, ועדת הביקורת, גורמי ניהול בבנק ורגולטורים. שינויים מהותיים מתכנית העבודה מובאים לדיון ואישור בוועדת הביקורת והדירקטוריון.

\* לפרטים נוספים על חברי הנהלה וכן על נושאי משרה נוספים, ראה [תקנה 26](http://www.magna.isa.gov.il) בדוח התקופתי [וכן פרק עניינים אחרים](http://www.magna.isa.gov.il) להלן ובאתר מגני"א של רשות ניירות-ערך: <http://www.magna.isa.gov.il>

תכנית העבודה של הביקורת הפנימית מתייחסת גם לפעילות הבנק בחו"ל באמצעות סניפים ונציגויות, וכאמור לחברות הבנות של הבנק בארץ. למועד הדוח קיימת פונקציית ביקורת פנימית מחוץ לישראל רק בסניף ניו-יורק וזאת באמצעות מבקר פנימי מקומי הכפוף למבקר הפנימי הראשי של הבנק.

הביקורת הפנימית בארץ מפקחת ומוודאת שהביקורת הפנימית בסניף ניו-יורק נערכת ברמה מקצועית נאותה כנדרש בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 307 בנושא פונקציית ביקורת פנימית והוראת ניהול בנקאי תקין מס' 306 בנושא פיקוח על שלוחות חו"ל. במהלך שנת 2025 המשיכו הביקורת בישראל ויחידת הביקורת המקומית בסניף ניו-יורק, ופעלו בהתאם לתכנית הביקורת המורחבת (EAP) שהוגשה בסוף חודש יולי 2020 לרשויות האמריקאיות, כמתחייב מהסדרי הבנק עם הרשויות האמריקאיות. תכנית הביקורת המורחבת מתייחסת, בין היתר, לביקורת בתחומים: ציות, איסור הלבנת הון, ופעילות מול לקוחות אמריקאים. **היקף העסקה -** תקני כוח האדם בביקורת הפנימית נקבעו על בסיס תכנית עבודה רב שנתית, מבוססת סקר סיכונים. צוות הביקורת הפנימית בבנק, בשלוחות חו"ל (סניף ניו-יורק) מנה בממוצע כ-108 משרות בשנת 2025 וכ-6 משרות במיקור חוץ כלהלן:

## טבלה 1-5: מספר משרות ממוצע בצוות הביקורת הפנימית

מספר משרות ממוצע בשנת 2025		
בבנק	בחברות הבנות סך-הכל	
95	1	96
12	-	12
107	1	108
		פעילות בישראל
		פעילות בחו"ל
		סך-הכל

בנוסף, הושקעו כ-6 משרות במיקור חוץ.

**עריכת הביקורת -** הביקורת הפנימית בבנק פועלת במסגרת החוקים, התקנות, הוראות המפקח על הבנקים והנחיותיו, ובכלל זה הוראת ניהול בנקאי תקין (307) בנושא פונקציית ביקורת פנימית, תקנים גלובליים, הנחיות מקצועיות של לשכת המבקרים הפנימיים בישראל ושל הלשכה העולמית למבקרים פנימיים, THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA), והנחיות ועדת הביקורת והדירקטוריון. הדירקטוריון וועדת הביקורת, אשר בחנו את תכנית העבודה של הביקורת הפנימית ואת ביצועה בפועל, סבורים, גם על בסיס הודעתו של המבקר הפנימי, כי הביקורת הפנימית של הבנק עומדת בדרישות שנקבעו בתקנים הגלובליים ובהוראות המפקח על הבנקים. בשנת 2022 נערכה הערכה חיצונית של פעילות פונקציית הביקורת הפנימית על-ידי בודק חיצוני מוסמך שנבחר על-ידי ועדת הביקורת. בנוסף, מדי שנה הביקורת הפנימית מבצעת הערכה עצמית, בהתאם להנחיה הכלולה בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 307.

**גישה למידע -** לביקורת הפנימית נתונה גישה לכל המידע בבנק, ובכלל זה גישה מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של הבנק, לרבות לנתונים כספיים. סמכות זו מעוגנת בצ'ארטר הביקורת ובנהלים.

מדיניות זו מיושמת בפעילות הבנק בארץ, בחו"ל ובחברות הבנות, בהתאמה לדרישות רגולטוריות מקומיות ככל שרלוונטיות. **דין וחשבון המבקר הפנימי -** דוחות הביקורת הפנימית, לרבות דיווחים תקופתיים, מוגשים בכתב.

מדי חודש מוצגת בוועדת הביקורת של הדירקטוריון, לאחר שהוגשה ליו"ר ועדת הביקורת, רשימת כל דוחות הביקורת שפורסמו במהלך החודש הקודם. דוחות הביקורת מוגשים ליו"ר הדירקטוריון, ליו"ר ועדת הביקורת, לחברי ועדת הביקורת ולמנכ"ל הבנק. דוחות ביקורת מהותיים נדונים בישיבות הוועדה.

בשנת 2025 הוגשו ונדונו בוועדת הביקורת של הדירקטוריון סיכומים חצי שנתיים ושנתיים, שסקרו את פעילות הביקורת הפנימית במהלך התקופה המדווחת. סיכום פעילות הביקורת לשנת 2024 הופץ לוועדת הביקורת ביום 6 במרץ 2025 ונדון בוועדה ביום 9 במרץ 2025; סיכום פעילות הביקורת במחצית הראשונה של שנת 2025 הופץ לוועדת הביקורת ביום 15 בספטמבר 2025 ונדון בוועדה ביום 18 בספטמבר 2025. סיכום פעילות הביקורת לשנת 2025 מתוכנן להיות נידון בוועדת הביקורת עד סוף רבעון ראשון של שנת 2026.

**הערכת הדירקטוריון את פעילות המבקר הפנימי -** לדעת הדירקטוריון וועדת הביקורת, ההיקף, האופי, רציפות הפעילות ותכנית העבודה של הביקורת הפנימית הינם סבירים בנסיבות העניין, ויש בהם כדי להגשים את מטרת הביקורת הפנימית בבנק. **תגמול -** לפרטים אודות התגמול של ד"ר אמיר בכר (המכהן כאמור מחודש יוני 2022 כמבקר הפנימי הראשי), ראה [סעיף 6.5](#) לחלק זה להלן. שכרו ותנאי שכרו ותנאי העסקתו של המבקר הפנימי מאושרים על-ידי ועדת התגמול והדירקטוריון בהמלצת ועדת הביקורת. תגמול המבקר הולם את משרתו, ומושתת על עקרונות מקובלים גם לתגמול חברי ההנהלה (המוגדרים כפונקציית בקרה). להערכת הדירקטוריון, תגמול המבקר הפנימי אין בו כדי לגרום להשפעה על הפעלת שיקול דעתו המקצועי.

## 5.3 גילוי בדבר הליך אישור הדוחות הכספיים

דירקטוריון הבנק הינו האורגן המופקד על בקרת העל בבנק וכן על אישור הדוחות הכספיים שלו. ועדת הביקורת של הדירקטוריון הינה הוועדה אשר דנה ובחנת את טיטוט הדוחות הכספיים המוצגים בפניה וממליצה לדירקטוריון על אישור הדוחות הכספיים. ועדת הביקורת קיבלה דיווח וקיימה דיון על ליקויים וחולשות מהותיות בבקרה הפנימית על הדוחות הכספיים, אם וככל שנמצאו, וכן קיבלה דיווח על כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, אם וככל שהיתה, בה מעורבת ההנהלה או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד בבקרה הפנימית של הבנק על דיווח כספי. ועדת הביקורת בחנה את הסוגיות המהותיות והאומדנים הקריטיים שישמשו בדוחות הכספיים; את סבירות הנתונים; את המדיניות החשבונאית שישמרה, את השינויים שחלו בה, אם חלו ואת הטיפול החשבונאי שישמש בעניינים מהותיים; כן בחנה הוועדה את יישום עיקרון הגילוי הנאות בדוחות הכספיים ובמידע הנלווה, באמצעות הצגה מפורטת של הנושאים על-ידי נושאי משרה ואחרים בבנק, לרבות: המנכ"ל והחשבונאי הראשי של הבנק ובחנה את אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי.

במסגרת הדיון בדוחות הכספיים ועדת הביקורת דנה, בין היתר, בחובות הבעייתיים של הבנק, בחנה את שווי החזקות הבנק בניירות-ערך, דנה בהפרשות לירידת-ערך של ניירות-ערך ובהוצאות בגין הפסדי אשראי של הבנק. כן דנה ועדת הביקורת ובחנה את חשיפות הבנק לסיכונים ואת דרך השתקפותם והשפעתם על הדוחות הכספיים.

לישיבות ועדת הביקורת בהן נדונו הדוחות הכספיים (אליהן הוזמנו גם יתר חברי הדירקטוריון), כמו גם לישיבות הדירקטוריון, בהן נדונים ומאושרים הדוחות הכספיים, מוזמנים רואי החשבון המבקרים של הבנק זיו האפט, רואי חשבון וסומך חייקין, רואי חשבון והם נוכחים בכל הישיבות האלה. המבקר הפנימי של הבנק מוזמן לדיון ועדת הביקורת והדירקטוריון בנושא אישור הדוחות הכספיים.

לפרטים נוספים אודות הליך אישור הדוחות הכספיים, ראה [שאלון ממשל תאגידי, סעיפים 25, 26, 27](#).

## 5.4 שכר רואי החשבון המבקרים<sup>(1)(2)(3)</sup>

טבלה 2-5: שכר רואי החשבון המבקרים

הבנק		המאוחד		
2024	2025	2024	2025	
באלפי ש"ח				
<b>עבור פעולות הביקורת<sup>(4)</sup>*</b>				
16,139	<b>15,097</b>	18,342	<b>17,124</b>	רואי החשבון המבקרים המשותפים
<b>עבור שירותים הקשורים לביקורת<sup>(5)</sup></b>				
5,172	<b>4,307</b>	5,280	<b>4,360</b>	רואי החשבון המבקרים המשותפים
<b>עבור שירותי מס<sup>(6)</sup></b>				
1,864	<b>2,199</b>	1,923	<b>2,199</b>	רואי החשבון המבקרים המשותפים
<b>עבור שירותים אחרים<sup>(7)</sup></b>				
4,816	<b>2,259</b>	5,104	<b>2,373</b>	רואי החשבון המבקרים המשותפים
27,991	<b>23,862</b>	30,649	<b>26,056</b>	סך-הכל שכר של רואי חשבון מבקרים

\* סווג מחדש.

- (1) דיווח של הדירקטוריון לאסיפה הכללית השנתית על שכר רואי החשבון המבקרים בעבור פעולות הביקורת.
- (2) שכר רואי החשבון המבקרים כולל תשלומים לשותפויות ולתאגידים בשליטתם, וכן כולל תשלומים על-פי חוק מע"מ.
- (3) כולל שכר ששולם ושכר שנצבר.
- (4) ביקורת דוחות כספיים שנתיים, סקירת דוחות ביניים, לרבות ביקורת בקרה פנימית על דיווח כספי (SOX 404) וסקירה של שלוחות הבנק בחו"ל.
- (5) Audit Related Fees כולל בעיקר: ייעוץ בקשר ליישום רגולציה חדשה, בדיקות מיוחדות, תשקיפים ואישורים מיוחדים.
- (6) כולל בעיקר: דוחות התאמה למס, דיוני שומות ויעוץ מס בישראל ובחו"ל.
- (7) כולל בעיקר: סיוע בהכנת דוח אחריות חברתית ויעוץ בנושא איסור הלבנת הון.

ועדת הביקורת אימצה בשנת 2022 מדיניות בנוגע לקבלת שירותים שאינם שירותי ביקורת מרואי החשבון המבקרים במטרה לשמור על האובייקטיביות ואי התלות של רואי החשבון המבקרים. בין היתר כוללת המדיניות מעקב ופיקוח תקופתי של ועדת הביקורת על השרותים הנוספים המתקבלים.

**5.5. תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה**

מדיניות התגמול לנושאי משרה בבנק לשנים 2024-2026, המותאמת להוראות חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ו-2016 ("חוק התגמול"), אושרה באסיפה הכללית בחודש נובמבר 2023. לפרטים נוספים אודות מדיניות התגמול ותנאי הבהרה של נושאי המשרה, ראה [ביאורים 22 ו-23](#) לדוחות הכספיים. להלן פירוט השכר, הגמול, שווי ההטבות, תשלומי המעביד וההפרשות לגבי נושאי המשרה הבכירים בקבוצת הבנק (באלפי ש"ח).

טבלה 3-5: פירוט השכר, הגמול, שווי ההטבות, תשלומי המעביד וההפרשות לגבי נושאי המשרה הבכירים בקבוצת הבנק לשנת 2025 (באלפי ש"ח, לא כולל מס שכר או מע"מ)

שנת 2025								תפקיד	שם
שכר <sup>(1)</sup>	שיעור החזקה בהון הבנק באחוזים	מענקים	הטבה בשל תשלום מבוסס מניות	שווי הטבות נוספות <sup>(2)</sup>	תשלומי והפרשות המעביד <sup>(3)</sup>	סך-הכל תגמול לפי תקנה 21 <sup>(4)</sup> לפי שנתנו בתנאים רגילים <sup>(7)</sup>	הלוואות שניתנו בתנאים רגילים <sup>(8)</sup>		
3,106**	-	-	-	-	-	3,106	2	יו"ר הדירקטוריון	נעם הנגבי
431	-	-	-	-	-	431	-	יו"ר הדירקטוריון לשעבר	ראובן קרופיק
2,605	0.02	497	497	23	759	4,381	37	המנהל הכללי	ידן ענתבי
1,855	0.01	1,030	370	105	619	3,979	181	חבר הנהלה	אמיר בכר
1,908	0.01	884	370	19	467	3,648	20	חברת הנהלה	יעל אלמוג
1,649	0.01	922	331	106	552	3,560	3,011	חברת הנהלה	מירב בן שושן כהן
1,626	0.01	876	310	32	559	3,403	2,041	חבר הנהלה	גיא כליף
1,654	-	826	330	130	426	3,366	1,517	חבר הנהלה	עמית אוברקוביץ'

\* שיעור החזקה נמוך מ-0.01 אחוז.  
 \*\* כולל סכום של 92 אלפי ש"ח בגין גמול דירקטורים עד ליום מינוי כיו"ר הדירקטוריון.  
 (1) כולל גם תשלומים המסווגים כתגמול קבוע שאינו מזכה בהפרשות סוציאליות, כמפורט בביאור 22 בדוחות הכספיים.  
 (2) כולל תשלום בגין הוצאות רכב, אש"ל וגילומים.  
 (3) כולל הפרשות לפיצוי פיטורין, תגמולים, פנסיה, קרן השתלמות, חופשה, ביטוח לאומי ולמחלה, וכן הוצאות (הכנסות) לא חזויות בשל התאמות אקטואריות שנזקפו לקרן הון. מובהר כי, תשלומי והפרשות המעביד (ובהתאם סך עלות התגמול) אינם כוללים את עלות הריבית בגין התחייבויות אקטואריות (רכיב הריבית אשר מוצג על-פי תקני החשבונאות במסגרת סעיף הוצאות אחרות). להלן פירוט הוצאה הלא חזויה בשל התאמות אקטואריות שנזקפו לקרן הון: ידן ענתבי - התאמה בסך 322 אלפי ש"ח; אמיר בכר - התאמה בסך 124 אלפי ש"ח; מירב בן שושן כהן - התאמה בסך 125 אלפי ש"ח; גיא כליף - התאמה בסך 159 אלפי ש"ח; עמית אוברקוביץ' - התאמה שלילית בסך 5 אלפי ש"ח.  
 (4) לא כולל מס שכר או מע"מ.  
 (5) סך-הכל שכר והוצאות נלוות לפי חוק הגבלת התגמול\*\*\*, כמפורט להלן: ידן ענתבי - 3,657 אלפי ש"ח; אמיר בכר - 3,564 אלפי ש"ח; יעל אלמוג - 3,360 אלפי ש"ח; מירב בן שושן כהן - 3,174 ש"ח; גיא כליף - 2,998 ש"ח; עמית אוברקוביץ' - 3,122 ש"ח;  
 (6) \*\*\* לא כולל מס שכר, הוצאה לא חזויה בשל התאמות אקטואריות שנזקפו לקרן הון, הפרשות בגין זכויות עבר שנצברו לפני הכניסה לתוקף של חוק הגבלת התגמול וכן לא כולל הפקדות והפרשות לפיצוי פיטורין ותגמולים (לרבות אובדן כושר עבודה) על-פי דין, אשר לא נכללות בהגדרת "תגמול" לצורך חוק הגבלת התגמול.  
 (7) המנכ"ל לשעבר, מר דב קוטלר, היה זכאי בשנת 2025 לתשלום בגין תקופת אי תחרות בסך 1,078 אלפי ש"ח.  
 (8) כולל הלוואות, הלוואות לדירור וכן חיובים בגין כרטיסי אשראי.  
 (9) שבעה נושאי משרה בבנק, שהינם חברי הנהלה "כפופי מנכ"ל" (בהם גם המבקר הפנימי שהינו במעמד חבר הנהלה וכפוף ליו"ר הדירקטוריון), קיבלו תגמול בשנת 2025 (ללא תנאים סוציאליים כדון) העולה על מגבלת השכר לפי סעיף 2(א) לחוק התגמול, שעומדת על סך כ-3 מיליון ש"ח.

טבלה 3-5: פירוט השכר, הגמול, שווי ההטבות, תשלומי המעביד וההפרשות לגבי נושאי המשרה הבכירים בקבוצת הבנק לשנת 2024 (באלפי ש"ח, לא כולל מס שכר או מע"מ) (המשך)

שנת 2024									
שם	תפקיד	שיעור החזקה בהון הבנק באחוזים	שכר <sup>(1)</sup>	מענקים	הטבה בשל תשלום מבוסס מניות	שווי הטבות נוספות <sup>(2)</sup>	תשלומי והפרשות המעביד <sup>(3)</sup>	סך-הכל תגמול לפי תקנה <sup>(4)(5)(7)</sup>	הלוואות שניתנו בתנאים רגילים <sup>(6)</sup>
ראובן קרופיק	יו"ר הדירקטוריון	-	3,199	-	-	-	-	3,199	33
ידין ענתבי	המנהל הכללי	0.02	2,156	706	417	31	890	4,200	20
דב קוטלר	מנהל כללי לשעבר	*0.0	2,618	500	84	19	734	3,955	18
אמיר בכר	המבקר הפנימי הראשי	0.01	1,796	832	370	102	571	3,671	209
יעל אלמוג	חברת הנהלה	0.01	1,796	721	370	95	457	3,439	30
עדי דאבור <sup>(8)</sup>	חבר הנהלה	*0.0	1,259	**727	222	66	1,037	**3,311	3,716
עמית אוברקוביץ'	חבר הנהלה	*0.0	1,608	668	330	134	358	3,098	31
רם גב	חבר הנהלה	*0.0	1,602	657	330	91	400	3,080	15

\* שיעור החזקה נמוך מ-0.01 אחוז.  
\*\* הוצג מחדש.

(1) כולל גם תשלומים המסווגים כתגמול קבוע שאינו מזכה בהפרשות סוציאליות, כמפורט [בביאור 22](#) בדוחות הכספיים.

(2) כולל תשלום בגין הוצאות רכב, אש"ל וגילומים.

(3) כולל הפרשות לפיצויי פיטורין, תגמולים, פנסיה, קרן השתלמות, חופשה, ביטוח לאומי ולמחלה, וכן הוצאות (הכנסות) לא חזויות בשל התאמות אקטואריות שנזקפו לקרן הון. מובהר כי, תשלומי והפרשות המעביד (ובהתאם סך עלות התגמול) אינם כוללים את עלות הריבית בגין התחייבויות אקטואריות (רכיב הריבית אשר מוצג על-פי תקני החשבונאות במסגרת סעיף הוצאות אחרות). להלן פירוט הוצאה הלא חזויה בשל התאמות אקטואריות שנזקפו לקרן הון: ידן ענתבי - התאמה בסך 441 אלפי ש"ח; דב קוטלר - התאמה בסך 143 אלפי ש"ח; אמיר בכר - התאמה בסך 141 אלפי ש"ח; עדי דאבור - התאמה בסך 718 אלפי ש"ח; עמית אוברקוביץ' - התאמה בסך 4 אלפי ש"ח; רם גב - התאמה שלילית בסך 4 אלפי ש"ח.

(4) לא כולל מס שכר או מע"מ.

(5) סך-הכל שכר והוצאות נלוות לפי חוק התגמול\*\*\*, כמפורט להלן: ידן ענתבי - 3,431 אלפי ש"ח; דב קוטלר - 3,431 אלפי ש"ח; אמיר בכר - 3,247 אלפי ש"ח; יעל אלמוג - 3,156 אלפי ש"ח; עדי דאבור - 2,407 אלפי ש"ח; עמית אוברקוביץ' - 2,853 אלפי ש"ח; רם גב - 2,841 אלפי ש"ח;

\*\*\* לא כולל מס שכר, הוצאה לא חזויה בשל התאמות אקטואריות שנזקפו לקרן הון (ראה הערה (3) לעיל), הפרשות בגין זכויות עבר שנצברו לפני הכניסה לתוקף של חוק הגבלת התגמול וכן לא כולל הפקדות והפרשות לפיצויי פיטורין ותגמולים (לרבות אובדן כושר עבודה) על-פי דין, אשר לא נכללות בהגדרת "תגמול" לצורך חוק התגמול.

(6) כולל הלוואות, הלוואות לדירוג וכן חיובים בגין כרטיסי אשראי.

(7) ארבעה נושאי משרה בבנק, שהינם חברי הנהלה "כפופי מנכ"ל" (בהם גם המבקר הפנימי שהינו במעמד חבר הנהלה וכפוף ליו"ר הדירקטוריון), קיבלו תגמול בשנת 2024 (ללא תנאים סוציאליים כדיון) העולה על מגבלת השכר לפי סעיף 2(א) לחוק התגמול, שעמדה אז על כ-2.93 מיליון ש"ח.

(8) סכום המענק וסך התגמול הוצגו מחדש והם כוללים תוספת למענק בסך כ-126 אלפי ש"ח שאושרה, לאחר פרסום הדוחות הכספיים לשנת 2024.

**הערות כלליות**

היקף המשרה של מקבלי התגמול הינו 100%.

כל עובדי הבנק, ובכלל זה נושאי משרה בבנק (למעט הדירקטורים והיו"ר), נהנים מהטבות שונות בניהול חשבונות הבנק שלהם. הטבות אלה מתייחסות בעיקרן לפטור מדמי ניהול קבועים, דמי רישום פעולות בחשבון, תדפיסי מידע, פנקסי שיקים, אחזקת ניירות-ערך, משיכת מזומנים, העברת כספים לחשבונות אחרים ודמי חבר של כרטיסי אשראי. כמו-כן קיימות הטבות בשיעור העמלות בגין קניה ומכירה של ניירות-ערך ומטבע-חוץ, הוראות קבע לביצוע תשלומים בחשבון ושכירת כספות. בנוסף, ככל יתר עובדי הבנק, גם נושאי המשרה (למעט הדירקטורים והיו"ר) נהנים מהטבה בריבית על יתרות זכות וחובה בחשבונות עו"ש. מכלול הטבות שניתנו לנושאי המשרה מסתכם בסכומים זניחים, אשר אינם עולים על סך של 50 אלפי ש"ח בשנה לכל נושא משרה.

לפרטים נוספים בדבר רכיבי התגמול הרחביים (ובכלל זה תגמול מבוסס מניות) להם זכאים כלל חברי הנהלה של הבנק לרבות תנאי הפרישה, מענקים וכיו"ב ולעניין תכנית התגמול והשפעות חוק הגבלת התגמול, ראה [ביאורים 22 ו-23](#) בדוחות הכספיים.

למידע נוסף בהתאם לדרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ראה גילוי המפורסם באתר האינטרנט של הבנק ובמגנ"א.

המענקים שאושרו על-ידי ועדת התגמול והדירקטוריון של הבנק נקבעו בהתאם למדיניות ותכנית התגמול. רכיב ביצועי הבנק נקבע בשנת 2025 לפי התשואה להון שהושגה, לפי התשואה להון שהושגה ביחס לתשואה להון של יתר המערכת הבנקאית ולפי תשואת מניית הבנק ביחס לתשואת מניות יתר הבנקים.

לדיוני הדירקטוריון בנושא המענקים לנושאי המשרה קדמו דיונים מקדימים בנושא על-ידי ועדת התגמול. בדיונים שנערכו כאמור נבחנו לגבי כל נושא משרה בנפרד (ובפרט לגבי בעלי תפקידי פיקוח ובקרה) הקריטריונים הספציפיים שנקבעו מראש בהתאם לתפקידו, עמידתו בקריטריונים כאמור והתאמת התגמול לנושא המשרה להוראות מדיניות התגמול ועמידה בהוראות חוק התגמול.

## ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

תנאי הכהונה וההעסקה של נושאי המשרה המכהנים בבנק, הם בהתאם להסכמי ההעסקה עימם שאושרו על-ידי האורגנים בבנק כדין, בהתאם למדיניות התגמול ולתכנית התגמול של הבנק שהיו בתוקף בשנים 2024 ו-2025 ובהתאם להוראות חוק התגמול, חוק החברות ולהוראה 301A של המפקח על הבנקים בדבר מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי. לפרטים נוספים, ראה [ביאורים 22 ו-23](#) בדוחות הכספיים. לפרטים בדבר הגמול לדירקטורים ששולם בשנת 2025, ראה [ביאור 33](#) בדוחות הכספיים.

### מר נעם הנגבי

מר נעם הנגבי נבחר לכהן כיו"ר דירקטוריון הבנק ("היו"ר) ביום 26 בינואר 2025 וביום 18 בפברואר 2025 החל לכהן בתפקיד יו"ר דירקטוריון הבנק, עד למועד זה כיהן כדירקטור חיצוני בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין 301 ("דירקטור חיצוני 301"). לעניין תנאי הכהונה של מר נעם הנגבי, ראה [ביאור 2.ג.22](#) בדוחות הכספיים.

### מר ראובן קרופיק

מר ראובן קרופיק כיהן כיו"ר דירקטוריון הבנק ("היו"ר") מיום 28 ביוני 2020 ועד ליום 17 בפברואר 2025.

### מר ידין ענתבי

ביום 15 באוגוסט 2024 החל מר ידין ענתבי לכהן בתפקיד מנכ"ל הבנק. עד למועד זה כיהן כמשנה למנכ"ל והממונה על חטיבת שווקים פיננסיים ובנקאות בינלאומית. התגמול של ידין ענתבי לשנת 2024 כולל תגמול בגין כהונתו כמשנה למנכ"ל ובגין כהונתו כמנכ"ל, בהתאם ליחסיות תקופת הכהונה. לעניין תנאי הכהונה והעסקה של מר ענתבי כמנכ"ל, ראה [ביאור 3.ג.22](#) בדוחות הכספיים.

### גב' יעל אלמוג

גב' יעל אלמוג מכהנת כמשנה למנכ"ל בתפקיד יועצת משפטית הראשית של הבנק החל מיום 1 במרץ 2018. בחודש ינואר 2026 הודיעה גב' יעל אלמוג על כוונתה לפרוש מהבנק.

### מר אמיר בכר

מר אמיר בכר מכהן כמבקר הפנימי הראשי של הבנק במעמד חבר הנהלה החל מחודש מרץ 2022. הסכם העסקתו הנוכחי הינו עד יום 31 במרץ 2028.

### מר רם גב

מר רם גב מכהן כמשנה למנכ"ל בתפקיד הממונה על החטיבה הפיננסית החל מחודש ינואר 2020. הסכם העסקתו הנוכחי מסתיים ביום 31 בדצמבר 2028.

### גב' מירב בן שושן

גב' מירב בן שושן מכהנת כמשנה למנכ"ל בתפקיד ממונה על חטיבה ניהול סיכונים החל מחודש יוני 2022. הסכם העסקתה הנוכחי הינו עד יום 30 ביוני 2028.

### מר עמית אוברקוביץ

מר עמית אוברקוביץ מכהן כמשנה למנכ"ל בתפקיד הממונה על חטיבת משאבי אנוש החל מחודש דצמבר 2019. הסכם העסקתו הנוכחי הינו עד יום 31 בדצמבר 2028.

### מר עדי דאובר

מר עדי דאובר מכהן כמשנה למנכ"ל בתפקיד הממונה על חטיבת שווקים פיננסיים החל מחודש אוקטובר 2024. הסכם העסקתו הנוכחי הינו עד יום 31 בדצמבר 2027.

### מר גיא כליף

מר גיא כליף מכהן כמשנה למנכ"ל בתפקיד חשבונאי ראשי החל מחודש ינואר 2020. הסכם העסקתו הנוכחי הינו עד יום 31 בדצמבר 2026.

## 5.6. עניינים אחרים

ביום 19 במרץ 2025, לאחר שהתקבל אישור המפקח על הבנקים למינוי, נכנס לתוקף מינויו של ארז רחמיל למשנה למנכ"ל וממונה על חטיבת הטכנולוגיה והמחשוב במקומה של אתי בן זאב.

בחודש אפריל 2025 פרסם הבנק את דוח הסיבה, חברה וממשל (ESG) של הבנק לשנת 2024. הדוח מתפרסם זו השנה ה-18 ברציפות ונכתב על-פי תקני ה-GRI וה-SASB. במסגרת הדוח נכלל גם דוח אקלים (TCFD) לשנת 2024, המפרט את היערכות הבנק אל מול שינויי האקלים לאור האתגרים וההזדמנויות הנגזרים מהם.

בחודש יוני 2025 אישרו ועדת התגמול בהתאם לתקנה וב1 לתקנות החברות (הקלות בעסקות עם בעלי עניין), תש"ס-2000 ("תקנות ההקלות") ודירקטוריון הבנק את חידוש רכישת פוליסת כיסוי ביטוחי לאחריות דירקטורים ונושאי משרה בקבוצת הבנק וחבויות כספיות שתוטלנה עליהם בשל תפקודם כנושאי משרה וכן כולל גם כיסוי לחברה בגין סכומים בהם שיפתה את נושאי המשרה ובגין תביעות ניירות-ערך. הכיסוי הביטוחי הינו בגבולות אחריות של 185 מיליון דולר וכן כיסוי נוסף לדירקטורים ונושאי משרה (Side A) בגבולות אחריות של 70 מיליון דולר (סך-הכל כיסוי של 255 מיליון דולר), וזאת החל מיום 1 ביולי 2025 לתקופה של 12 חודשים. סך הפרמיה בגין הכיסוי הביטוחי כאמור עומדת על 3.0 מיליון דולר.

ביום 21 באוגוסט 2025 נערכה האסיפה הכללית השנתית של בעלי המניות של הבנק לשנת 2025 והתקבלו בה ההחלטות הבאות: (1) נערך דיון בדוחות הכספיים ובדוח הדירקטוריון של הבנק לשנת 2024; (2) אושר מינויים מחדש של סומך-חייקין (KPMG), רואי חשבון וזיו האפט (BDO), רואי חשבון, לרואי החשבון המבקרים של הבנק במשותף עד לתום האסיפה השנתית הבאה של הבנק; (3) אושר מינויו של נעם הנגבי לתקופת כהונה נוספת (שלישית) כדירקטור חיצוני לפי הוראת ניהול בנקאי תקין 301; (4) אושר מינויו של דוד אברן לתקופת כהונה נוספת (שלישית) כדירקטור חיצוני לפי הוראות חוק החברות; (5) אושר מינויים של אודליה לבנון ושל דוד צביליחובסקי לתקופות כהונה נוספות (שניה ושלישית, בהתאמה) כדירקטורים "אחרים" שאינם דירקטורים חיצוניים; ו- (6) אושרו תנאי כהונה ליו"ר הדירקטוריון נעם הנגבי (לפרטים ראה [ביאור 2.2.g](#), בדוחות הכספיים). כל המועמדים לכהונת דירקטורים הוצעו על-ידי הוועדה למינוי דירקטורים בתאגידים בנקאיים במענה לפניית הבנק. במהלך חודש ספטמבר 2025 התקבלו האישורים של המפקח על הבנקים לכהונתם של הדירקטורים שמונו כאמור והמינויים נכנסו לתוקף.

ביום 22 באוקטובר 2025 הודיע איתמר פורמן, שכהן כממונה על החטיבה העסקית, כי הוא צפוי לפרוש מהבנק לאור מינויו כמנכ"ל ישראל כרמל בע"מ. ביום 2 בנובמבר 2025 אישר דירקטוריון הבנק בהמלצת המנכ"ל את מינויו של שמוליק ארבל למשנה למנכ"ל וממונה על החטיבה העסקית. ביום 6 בנובמבר 2025 התקבל אישור המפקח על הבנקים למינוי. מינויו של שמוליק ארבל נכנס לתוקף והוא החליף את איתמר פורמן ביום 1 בדצמבר 2025.

ביום 18 בינואר 2026 הודיעה יעל אלמוג, משנה למנכ"ל והיועצת המשפטית הראשית, כי בכוונתה לפרוש מהבנק לאחר כתשע שנים בהן כיהנה כחברת הנהלה. מועד סיום הכהונה ייקבע בהמשך.

כחלק מהיערכות הבנק לאסיפה הכללית השנתית 2026, פנה הבנק בחודש ינואר 2026 לוועדה למינוי דירקטורים בתאגידים בנקאיים על-מנת שזו תפרסם קול קורא לציבור להגשת מועמדות לכהונת דירקטורים בבנק לקראת האסיפה השנתית. באסיפה זו יעמדו לבחירה משרות כהונה של שלושה דירקטורים: שתי משרות כהונה של דירקטורים חיצוניים לפי חוק החברות (בגין משרת הכהונה של רונית אברמזון רוקח שתסיים בחודש פברואר 2027 תקופת כהונה שלישית, ובגין משרת הכהונה של מיכל הלפרין שתסיים בחודש אפריל 2027 תקופת כהונה ראשונה) ומשרת כהונה אחת של דירקטור במעמד "אחר" שאינו דירקטור חיצוני (בגין משרת הכהונה של ישראל טראו שיסיים בחודש נובמבר 2026 תקופת כהונה שניה).

### עיצומים כספיים והליכים מול רשויות; דרישות נתונים של רשות התחרות

פעילותו של הבנק נתונה לפיקוח וביקורת של הפיקוח על הבנקים ושל גופי פיקוח בחו"ל (בפרט בארצות-הברית) וכן של גורמים מפקחים נוספים בתחומי פעילות ספציפיים, דוגמת רשות ניירות-ערך, הממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון במשרד האוצר והממונה על התחרות. גורמים אלה עורכים מעת לעת בדיקות וביקורות בארץ ובארצות-הברית בקשר עם תחומי הפעילות השונים ודורשים מהבנק מידע ונתונים במסגרת סמכויותיהם לפי חוק. בבנק התקבלו מספר דרישות נתונים מרשות התחרות לרבות: בחודש יולי 2024 התקבלה דרישת נתונים בנוגע לריביות המוצעות ללקוחות מגזרי משקי הבית ועסקים קטנים על יתרות זכות בחשבונות עו"ש ובנוגע לריביות הנגבות; בחודש מרץ 2025 התקבלו שתי דרישות נתונים בנוגע לתחום התשלומים, כרטיסי אשראי ומס"ב, אגב הליך בבית הדין לתחרות בנושא ההחזקה במס"ב (ראה [פרק יוזמות רגולטוריות](#) להלן); בחודש אפריל 2025 התקבלה דרישת נתונים בנוגע לקובננטים לאשראי בתחום ליווי פרויקטים למגורים; בחודש מאי 2025 התקבלה דרישת נתונים בנוגע למידע על הצעת פיקדונות או חסכונות בדיגיטל. ראה גם פרטים אודות צו מוסכם עם רשות התחרות בנוגע להשקעת מיעוט שביצע הבנק [ביאור 3.25.g](#), בדוחות הכספיים. לפרטים אודות שימוע אליו הוזמן הבנק בנוגע להכרזה אפשרית של הבנקים כקבוצת ריכוז, ראה [פרק יוזמות רגולטוריות](#) להלן.

## 5.7. אמות מידה בנוגע לעסקות בעלי עניין

להלן פירוט עיקרן של אמות המידה השונות שנקבעו על-ידי ועדת הביקורת בעבר ולאחרונה בחודש פברואר 2026 בקשר לאישור ודיווח עסקות בעלי עניין של הבנק בהתאם להוראות חוק החברות וחוק ניירות-ערך. למועד פרסום הדוח הבנק הינו תאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, ואין בו בעל שליטה. בהתאם, אמות המידה משמשות את הבנק בעיקר לעניין סיווגן של עסקות עם נושאי משרה/שלנושאי משרה יש בהן עניין אישי וכן לצרכי דיווח ביחס לעסקות בעלי עניין.

### עסקות חריגות/שאינן חריגות

בהתאם להוראות חוק החברות, עסקה תיחשב כעסקה שאינה חריגה אם היא מקיימת את התנאים הבאים במצטבר: העסקה הינה במהלך העסקים הרגיל של החברה, היא נעשית בתנאי שוק והיא אינה מהותית לחברה. באמות המידה שנקבעו כאמור על-ידי ועדת הביקורת כלולות לעניין זה ההוראות העיקריות הבאות:

**מהלך העסקים הרגיל של הבנק.** עסקה תיחשב ככזו שנעשית במהלך העסקים הרגיל של הבנק אם ההתקשרות בה נעשית במסגרת שגרת עסקותיו של הבנק בפועל, והיא איננה עסקה חד פעמית או עסקה יוצאת דופן לפעילותו של הבנק. עסקות מהסוגים הבאים ייחשבו כעסקות במהלך העסקים הרגיל של הבנק, למעט אם קיימים שיקולים מיוחדים: עסקה בנקאית מכל סוג שהוא, לרבות מתן אשראי על סוגי, ערבויות והתקשרויות הכרוכות בכך, הפקדה וקבלת פיקדונות, עסקות בניירות-ערך, יחידות השתתפות בקרנות נאמנות או בקרנות אחרות, ביצוע השקעות מכל סוג שהוא (ריאליזציה, בניירות-ערך סחירים ולא סחירים) וכד', ובלבד שהעסקה הינה מסוג העסקות שהבנק התקשר בהן בעבר במהלך עסקיו ושהינה דומה להן מבחינת מאפייניה (היינו לדוגמה ביחס למתן אשראי - מדובר באשראי בהיקף שהבנק נוהג לתיתו ללווים בעלי מאפיינים דומים); עסקה שהיא חלק מליבת עסקיו של הבנק, או שהיא קשורה בפעילות העסקית של הבנק או משרתת אותה, אף אם אינה בליבת העסקים (לדוגמה: עסקה לשכירת נכס שישמש כסניף של הבנק, עסקת ביטוח הקשורה לפעילות הבנק, התקשרות עם ספקי שירות חיצוניים לקידום הפעילות העסקית, פעילות להטמעת חזון הבנק וכד'), שהינה מסוג העסקות שהבנק נוהג להתקשר בהן או שביצע בעבר במסגרת פעילותו; עסקות לרכישת/מכירת נכס (לרבות נכס מניב או רכוש קבוע אחר), מוצר או שירות, שהינן מסוג העסקות שהבנק נוהג להתקשר בהן או שביצע בעבר במסגרת פעילותו; התקשרויות הנוגעות לכהונת ו/או העסקת נושאי משרה ועובדים בחברה (לרבות ביטוח, פטור ושיפוי) שהינן מסוג ההתקשרויות הנהוגות והמקובלות בבנק או שהינן דומות מבחינת מאפייניהן להתקשרויות קודמות של הבנק; **תנאי שוק.** עסקה תיחשב ככזו שנעשית בתנאי שוק אם המחיר ויתר תנאי העסקה העיקריים והמהותיים משקפים את המחיר והתנאים העיקריים של עסקה דומה לו הייתה מבוצעת בין החברה לבין צד שלישי לא קשור או בין צדדים לא קשורים אחרים. ניתן לבסס קיומם של תנאי שוק בעסקת בעל עניין אם קיים שוק לעסקות מסוגה של העסקה הנבחנת או אם קיימות ראיות חיצוניות לעסקה, מהם ניתן ללמוד על המחיר ועל שאר התנאים העיקריים המקובלים לעסקה מסוגה, ובין היתר, ניתן לבסס קיומם של תנאי שוק באחת או יותר מהדרכים הבאות: תנאי העסקה דומים לתנאים של לפחות שתי עסקות דומות מבחינת מאפייניהן (כמו למשל: סוג הלקוח או הצד השני לעסקה ומאפייניו; היקף העסקה; ומאפיינים רלוונטיים אחרים לתנאי שוק כגון ביטחונות או היקף פעילות לקוח עם הבנק), שערך הבנק בתקופה קרובה למועד ההתקשרות בעסקה הנבחנת (לרבות ציטוטים/הצעות מחייבות שהוצעו על-ידי הבנק ללקוחותיו וכן הצעות מחייבות שהוצעו לבנק), ובלבד שנערכו (או צוטטו, לפי העניין) עם צד לא קשור לבנק ולא התקיים בהן עניין אישי לבעל שליטה/נושא משרה בבנק; תנאי העסקה דומים לתנאים של לפחות שתי עסקות בשוק הרלוונטי, הידועות לבנק, והדומות מבחינת מאפייניהן (כמו למשל: סוג הלקוח או הצד השני לעסקה ומאפייניו; היקף העסקה; ומאפיינים רלוונטיים אחרים לתנאי שוק כגון ביטחונות), שנערכו בתקופה קרובה למועד ההתקשרות בעסקה הנבחנת, ובלבד שנערכו בין צדדים לא קשורים; מחיר שנקבע בשוק מוסדר של מוכרים וקונים כגון מחירי ניירות-ערך סחירים או מחירי סחורות, ובלבד שמתקיימת באותו שוק לגבי הנכס או המוצר או השירות הרלוונטי סחירות מספקת; על בסיס תנאיהן של עסקות הדומות במהותן לעסקה הנבחנת, בהן התקשר או קיבל הצעה להתקשר (והיה מוכן להתקשר אף אם לא התקשר בפועל) הצד השני לעסקה עם צדדים בלתי קשורים, ובלבד שהצד השני אישר לחברה בכתב את האמור; אם תנאי העסקה בין החברה ובין הצד הקשור נקבעו עוד לפני שהיה צד קשור ובנסיבות העניין אין חשש להטיה בתנאי העסקה ולא ידוע על שינוי משמעותי בתנאי השוק, כפי שתקבע ועדת הביקורת;

**מהותיות העסקה.** בחינת מהותיותה של עסקת בעל עניין תיערך על-פי בחינה כמותית ובחינה איכותית. בהעדר שיקולים איכותיים מיוחדים העולים מכלל נסיבות העניין, עסקות בעלי עניין הבאות ייחשבו כעסקות שאינן מהותיות: כל עסקה שיש עמה מתן אשראי על-ידי הבנק, אם הגידול בחבות ("חבות" - כהגדרת מונח זה בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 312 של המפקח על הבנקים) של הלווה לאחר העסקה אינו עולה על 2% מההון הפיקוחי ("ההון הפיקוחי" - הון רובד 1 לאחר התאמות פיקוחיות וניכויים כמשמעותו בהוראת ניהול בנקאי תקין 202) בדוחות הכספיים האחרונים של הבנק ואשר לאחר ביצועה סך החבות של הלווה לא יעלה על 5% מההון הפיקוחי (ועדת הביקורת תדון בסיווג של כל עסקה בסכום העולה על 0.5% מההון הפיקוחי). מספר עסקות המתבצעות ברצף עם אותו לווה והינן קשורות האחת בשניה תיחשבנה לעסקה אחת, באופן שלצורך סיווגן של העסקות האמורות ייבחן הסכום המצטבר של העסקות כאמור; עסקה של הפקדת כספים בפקדון מכל סוג שהוא אם בעקבותיה סך הפיקדונות של המפקיד לא יעלה על 2% מסך פיקדונות הציבור, כמדווח במאזן המאוחד של הבנק האחרון שפורסם לציבור קודם ההפקדה; עסקה של הפקדה ו/או רכישה ו/או מכירה של ניירות-ערך, יחידות השתתפות בקרנות נאמנות ו/או קרנות אחרות, וכל השקעה אחרת אשר מוחזקת על-ידי הבנק כנכס של הלקוח (ולא כהתחייבות מאזנית), כאשר סכומה של עסקה כאמור אינו עולה על 0.5% מסך-כל יתרת הנכסים הכספיים החוץ-מאזניים של הלקוחות בקבוצת הבנק, כמדווח במאזן המאוחד של הבנק האחרון שפורסם לציבור במועד ביצוע העסקה; כל עסקה אחרת של הבנק, שאינה נזכרת לעיל, אם סכום העסקה אינו עולה על 300 מיליון ש"ח. מהותיותן של עסקות המבוצעות באופן תדיר, קבוע וחוזר לאורך תקופה תיבחן על-פי היקף העסקות השנתי. בעסקות רב שנתיות יחושב היקף העסקה לצרכי בחינת המהותיות על בסיס שנתי. בחינה של שיקולים איכותיים עשויה להשפיע על סיווג של עסקה כמהותית/לא מהותית. כך למשל, עסקה שמאפייניה הכמותיים עולים במעט על אלה שצויינו לעיל, עשויה להיחשב כלא מהותית, אם מהבחינה האיכותית ובמכלול נסיבות העניין סביר לקבוע כי היא לא עשויה להשפיע באופן מהותי על הבנק.

## עסקות זניחות

עסקת בעל עניין תיחשב כעסקה זניחה, לעניין הליכי אישור ודיווח, אם מתקיימים לגביה התנאים הבאים במצטבר: העסקה אינה חריגה (בין אם סווגה ככזו על-פי אמות המידה ובין על-ידי ועדת הביקורת); העסקה הינה מסוג העסקות שהבנק מתקשר בהן במהלך עסקיו הרגיל, ובכלל זה גם עסקות בנקאיות מכל סוג שהוא ועסקות בקשר עם מוצרים ושירותים פיננסיים, רכישת מוצרים ושירותים, השכרת ושכירת שטחים; העסקה תואמת את המגבלות על חבויות אנשים קשורים בהוראת ניהול בנקאי תקין 312; מתקיים בעסקה אחד התנאים הבאים: (א) היא עסקה בנקאית מסוג העסקות שהבנק מבצע עם הציבור בדרך כלל במהלך עסקיו הרגיל והיקפה אינו עולה על 0.1% מההון הפיקוחי בדוחות הכספיים האחרונים של הבנק; או - (ב) היא עסקה אחרת שהיקפה אינו עולה על 10 מיליון ש"ח, ובלבד שסך העסקות מסוגה לשנה הקלנדרית עם בעל העניין אינו עולה על 0.1% מההון הפיקוחי.



## 6. פרטים נוספים בנוגע לעסקי התאגיד הבנקאי ואופן ניהולם

קבוצת הבנק מספקת שירותים בנקאיים ופיננסיים במגוון מגזרי פעילות בישראל ומחוצה לה.

### 6.1. השליטה בבנק

הבנק הינו תאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה ואין בו בעל שליטה או בעל מניות המחזיק בהיתר שליטה.

### 6.2. רכוש קבוע

טבלה 1-6: רכוש קבוע

ליום 31 בדצמבר			
2024	2025		
עלות מופחתת	עלות מופחתת	פחת שנצבר	עלות
במיליוני ש"ח			
2,009	<b>2,358</b>	<b>2,807</b>	<b>5,165</b>
			בניינים ומקרקעין (לרבות התקנות ושיפורים במושכר)
439	<b>421</b>	<b>2,244</b>	<b>2,665</b>
			ציוד, לרבות מחשבים, ריהוט וכלי רכב
1,435	<b>1,413</b>	<b>4,252</b>	<b>5,665</b>
			תוכנות
3,883	<b>4,192</b>	<b>9,303</b>	<b>13,495</b>
			סך-הכל

המבנים בהם מתנהלים עסקי הבנק בישראל, הינם בבעלותו (במישרין או בבעלות חברות נכסים בבעלות מלאה), או בשכירות לתקופות שכירות שונות.

מרבית הנכסים בהם מתנהלים עסקי הקבוצה בחו"ל הינם בשכירות.

השטחים העומדים לרשות סניפי הבנק בישראל (בבעלות ובשכירות) הסתכמו נכון ליום 31 בדצמבר 2025 ב-78,201 מ"ר בהשוואה ל-80,052 מ"ר ביום 31 בדצמבר 2024.

### טבלה 2-6: התפלגות כלל השטחים העומדים לרשות הבנק

2024	2025
באלפי מ"ר	
170	<b>168</b>
	בעלות
81	<b>78</b>
	שכירות
251	<b>246</b>
	סך-הכל

באשר לנתונים נוספים על בניינים וציוד, לרבות בדבר התקשרות להקמת בניין המטה המרכזי והאפשרות לפינוי נכסים קיימים ומימושם בבוא העת, ראה [ביאור 16](#) ו**ביאור 9.ב.25**. בדוחות הכספיים.

ביום 21 ביוני 2021 התקשר הבנק (באמצעות חברה בת בבעלות מלאה) עם חברות ויתניה בע"מ ("היזם") ונכסי ד.מ.ר. (1995) בע"מ (יחד - "המוכרות") בהסכם מכר לפיו ירכוש הבנק נכס שיוקם בתל-אביב, הכולל מגדל עם שטחי משרדים (ברמת מעטפת, לפני עבודות גמר והתאמה לצרכי הבנק) בהיקף של כ-60 אלף מ"ר, שטחי שירות, שטחים טכניים ואחרים נוספים וכן מעל 1,100 חניות, וזאת בתמורה לכ-970 מיליון ש"ח, שתשולם בהתאם לאבני דרך לאורך תקופת הפרויקט ("בניין המטה המרכזי"). במסגרת החוזה לבנק הייתה אופציה לרכישת שטחים נוספים במתחם (ברמת מעטפת) של כ-6,000 מ"ר שמומשה בחודש אוקטובר 2022 תמורת כ-80 מיליון ש"ח. בשנים 2024-2025 התקשר הבנק עם מספר ספקים לביצוע עבודות הגמר בבניין המטה המרכזי ובשטחים הנוספים בבעלות הבנק במתחם, בעלות כוללת של כ-420 מיליון ש"ח. בניין המטה המרכזי הנרכש ישמש את הבנק ועובדיו ובכוונת הבנק לרכז בו את יחידות ההנהלה הראשית של הבנק. ריכוז היחידות בבניין אחד צפוי לתרום תרומה משמעותית להגברת ממשקי העבודה והסינרגיה בין היחידות, כמו גם ערכים תרבותיים בהיבט זה. המעבר מתוכנן במהלך שנת 2027. המעבר יאפשר בעתיד פינוי נכסים קיימים ומימושם בבוא העת, אשר בהנחה ראשונית עשויים להניב לבנק רווח לפני מס בטווח של 800-900 מיליון ש"ח. מועד ההכרה ברווח עתיד להיות בעת העברת החזקה בנכסים וההערכה הינה שיוכר בשנים 2027-2028.

בהתאם, הבנק בוחן חלופות להשבת נכסים, המשמשים כיום את יחידות ההנהלה הראשית וצפויים כאמור להתפנות במסגרת המעבר למבנה המטה המרכזי שנרכש (בשטח של מעל 50 אלפי מ"ר). במהלך הרבעון השני לשנת 2023 אישרה הוועדה המקומית לתכנון ובניה תל-אביב תב"ע חדשה למתחם בניין מטה ההנהלה הראשית שעיקרו בשדרות רוטשילד בתל-אביב. סך-הכל שטח הנכסים הקיימים לפי התב"ע הנוכחית כ-16 אלפי מ"ר בנוי, בגינם אושרו במסגרת התב"ע החדשה זכויות בנייה לכ-47 אלפי מ"ר. האמור לעיל בדבר מכירת נכסים שיפונ, הרווח המוערך ומועד ההכרה בו משקפים הערכות של הנהלת הבנק, שהינן בגדר מידע צופה פני עתיד ואשר התממשותן אינה ודאית ואינה בשליטת הבנק. הערכות אלה עשויות שלא להתממש כולן או חלקן או להתממש באופן שונה מהותית, בעיקר בשל שינויים בסביבה העסקית, המצב הכלכלי ותנאי המאקרו (לרבות ריבית ואינפלציה), משתני שוק לרבות היצע וביקוש, מצב תכנוני של הנכסים וכן עיכובים במעבר לבניין המטה המרכזי או בתהליך מכירת הנכסים.

## תשתיות מחשוב

### כללי

לבנק שני אתרי מחשוב מרכזיים המצויים במיקומים גיאוגרפיים שונים ומרוחקים זה מזה, אתר ייצור ראשי ואתר משני. מערכת הליבה של הבנק, מותקנת על מחשב Mainframe של IBM. לצד מערכת הליבה פועלות מערכות נוספות (מערכות מבוססות Windows, Linux ו-Unix ותשתית ענן פרטי להלן: "המערכות הפתוחות") לצרכים ייעודיים המתבססות על פלטפורמה המאפשרת חלוקה דינאמית וניצולת מיטבית של משאבים. מערכות אלה פעילות בתצורת High Availability בין האתר הראשי למשני. סניפי קבוצת הבנק, מנהלות אזור, מרכזי עסקים ויחידות ההנהלה הראשית ממוחשבים ומחוברים באופן מקוון למרכזי המחשבים בחטיבת טכנולוגיה ומחשוב. הבנק עושה שימוש במתודולוגיות ובמערכות מתקדמות לייעול תהליכים בפיתוח ובייצור. הבנק פועל בהדרגה לשדרוג מערכות הליבה של הבנק, על מנת להתאימן להתמודדות עם אתגרי העתיד.

### גיבוי ואחסנת מידע

כאמור לעיל לבנק שני אתרי מחשוב מרכזיים (בשני אתרים גיאוגרפיים). כמו-כן, לבנק מאגרי נתונים בהם נשמרים עותקים של מסמכי נייר, מסמכי משכנתאות וכו', לשימוש יום יומי באחזור נתונים ולשמירת עותק היסטורי נגיש של נתונים אלו. כל פעולה המתבצעת במחשבי הבנק מתעדכנת, בו זמנית, באתר הראשי ובאתר המשני, כך שבמקרי אסון ותקלות פיזיות קיים גיבוי למערכות הקריטיות של הבנק, ופגיעה בחומרה באחד האתרים לא תגרום לאובדן מידע. מעבר לכך, הבנק מחזיק בעותק של הנתונים באתר נפרד בהתאם למדיניות בנק ישראל. לכל אחד משני האתרים הפעילים בבנק (הראשי והמשני) יכולת נדרשת על מנת לאפשר פעילות מלאה של הבנק ללא תלות באתר השני. במקרה של מעבר בשעת חירום לאתר המשני, יש לבנק יכולת להגדיל מיידית את עוצמת מחשב הגיבוי (MF) עד לרמת עוצמת מחשב הייצור על-ידי הפעלת מנועים רדומים; כלומר, האתר המשני מאפשר עוצמת מחשב (MF) הנדרשת לכל הפעילות העסקית הרגילה של הבנק.

### תקשורת

לבנק רשת תקשורת נתונים ודיבור מתקדמת, בעלת קצבי העברת נתונים גבוהים. רשת התקשורת הינה בשרידות גבוהה והיא כוללת גיבויים המאפשרים עבודה מול מרכזי המחשבים של הבנק. רשת התקשורת של הבנק מקשרת גם את סניפי הבנק ושלוחותיו בעולם, ומועברים באמצעותה שירותי נתונים, דיבור ווידאו (VIDEO CONFERENCE).

## חברות בנות ושלוחות חו"ל

מערך המחשוב והתפעול של חברות הבנות ושלוחות הבנק בישראל ובחו"ל, מתבסס על מערכות עצמאיות, למעט חברות בנות בישראל שמערכותיהן נמצאות על תשתית הבנק ומקבלות שירותי מחשוב מהבנק. בשני המקרים, האחריות הניהולית היא של ההנהלות והדירקטוריונים של אותן החברות והשלוחות או של חבר ההנהלה הממונה על הפעילות, לפי העניין.

## ספקים

הבנק מתקשר מעת לעת עם ספקים מהארץ ומהעולם לצורך קבלת שירותים שונים הנדרשים לו בתחום מערכות המידע, לרבות הסכמי רכישת ציוד ותחזוקתו, הטמעת מערכות מידע ורכישת תוכנות. במסגרת זו, בין היתר, רוכש הבנק מ-IBM (מנציגתה בישראל - IBM Israel) רכיבי תשתית מיחשביים (ל-Mainframe) ומקבל ממנה שירותי תחזוקה לרכיבים אלה, עליהם מופעלות מערכות הליבה של הבנק. ביחס אליהם קיימת לבנק תלות.

הבנק ביצע התקשרות עם ספקים למתן שירותי מיקור חוץ, בשלב זה בעיקר בתחום הפיתוח, המבדקים ושירותי התמיכה.

## אבטחת מידע

הבנק רואה באבטחת מידע והגנת הסייבר נושאים בעלי חשיבות מרכזית, ומשקיע משאבים רבים, הן טכנולוגיים והן אנושיים, כדי לשמור על פרטיות הלקוח, סודיות המידע הבנקאי ונכסי הלקוחות והבנק, תוך שימוש בשיטות הגנת סייבר ומוצרי אבטחת מידע מהמתקדמים בעולם. אבטחת המידע של מערכות הבנק מתבצעת באמצעות הטמעת טכנולוגיות הגנה ובקורות סייבר בשכבות מרובות. הבקורות הינן במישורי כוח אדם, תשתיות ארגוניות, מדיניות, נהלים, היבטים עסקיים, טכנולוגיות ועוד.

לבנק מרכז אירועי אבטחת מידע (SOC) ייעודי המנהל בזמן אמת את ההתמודדות עם כל אירועי הסייבר וניסיונות ההונאה. המרכז, אשר מאויש על-ידי אנליסטים וחוקרים במתכונת 24/7, עושה שימוש בכלים אוטומטיים ותהליכי עבודה לזיהוי והתמודדות עם אירועי סייבר והונאות. פרויקטים בתחום מערכות מידע בבנק מלווים מתחילת דרכם ולאורך שלבי הפיתוח והתחזוקה על-ידי צוות של אבטחת מידע המוודא תהליכי פיתוח מאובטח וקיום קפדני של הכללים, לרבות אבטחת פרטיות המידע ומידור הנגישות למידע.

הבנק מבצע באופן שוטף בדיקות אבטחת מידע של מערכותיו, גם באמצעות גורמים חיצוניים כנדרש על-פי הרגולציה. זאת לצד הערכה תקופתית לעמידת הבנק במדיניות הגנת הסייבר.

הגנת הסייבר בבנק מנוהלת כנדרש על-פי הוראות הרגולציה הרלוונטיות. כמו-כן, הבנק מוסמך בתקני אבטחת מידע - ISO 27001 ו-ISO 27032.

## פרויקטים עיקריים

- **תכנית ענן ציבורי** - הבנק החל לפני מספר שנים בביצוע מהלכים משמעותיים בהובלת חטיבת הטכנולוגיה לשיפור ה-Time To Market, מהלכים אלו הכינו את הבנק לקפיצת המדרגה הבאה - מעבר לעבודה מהירה ואפקטיבית בענן הציבורי במקביל למוכנות הבנק. המטרה היא סלילת הדרך לעבודה בענן הציבורי על בסיס עקרונות אסטרטגיים שאושרו.
- **CRM** - קפיצת מדרגה ביכולות הבנק לניהול תהליכים חוצי ערוצים בתחומי השירות והמכירות, שיפור היכולות הדיגיטליות כולל שיקוף ושיתוף הלקוח בתהליך, מימוש תהליכי אוטומציה בטיפול בבקשות הלקוח ושיפור יכולות הניהול והמעקב של כל הגורמים המעורבים בתהליך.
- **DATA & GenAI** - שילוב מודלי חיזוי ויכולות GenAI בתהליכי מכירות, שיפור השירות ומצוינות תהליכית ותפעולית.
- **משכנתאות** - תכנית שנתית בתחום המשכנתאות לצורך עליית מדרגה בתחום שיפור וייעול השירות וחווית הלקוח.
  1. CRM - שילוב מערכת לניהול מסעות לקוח מקצה לקצה, כאמור לעיל.
  2. דיגיטציה של תהליכים, כאמור לעיל.
  3. שדרוג תשתיות טכנולוגיות - לרבות יצירת תשתית מאפשרת לפיתוחים החדשים.
- **תשתיות שוק ההון** - שיפור תשתיות מסחר ושיפורים במערכת התפעול.
- **bit** - הרחבת הצעת הערך הבנקאית ללקוחות bit - הרחבת ניהול יתרות, השקת מוצרים חדשים, פיתוחים שוטפים ומענה לרגולציה.

## היקף השקעה

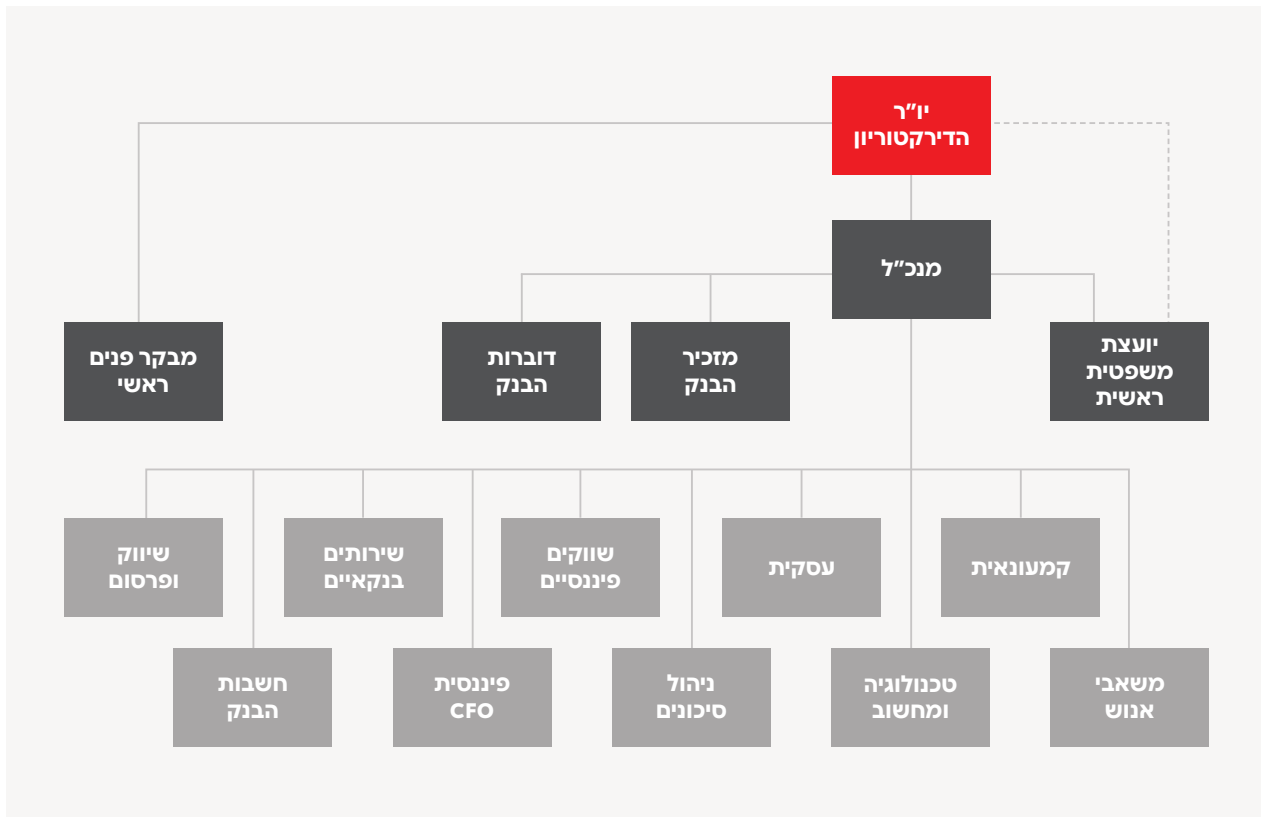
עלויות בגין מערך טכנולוגיית המידע נרשמות כנכסים בדוחות הכספיים רק בשלב הפיתוח של מערכת מחשוב. עלויות שניתנות להיוון כנכסים כוללות עלויות ישירות של חומרה, שירותים ושכר עבודה.

יתר העלויות, כגון עלויות טרום פרויקט, עלויות פיתוח תוכנות שאינן עולות על סף המהותיות, עלויות הטמעה והדרכה, עלויות תחזוקה שוטפת, עלויות מנהלה ועלויות אחרות שלא ניתן לייחס באופן ישיר לפיתוח תוכנה, מוכרות כהוצאה בדוח רווח והפסד עם היווצרותן.

לפרטים בדבר עלויות מערך טכנולוגיית המידע, ראה [דוח הדירקטוריון וההנהלה לעיל](#).

6.3. הון אנושי

תרשים 1-6: תרשים ארגוני של הבנק



אסטרטגיית משאבי אנוש

אסטרטגיית משאבי אנוש הינה רב שנתית ונגזרת מאסטרטגיית הבנק, הצרכים העסקיים ומגמות בענף הבנקאות ושוק העבודה. תכליתה להגדיל באופן שוטף את התשואה על ההון האנושי כך שהיחס בין סך-כל ההוצאה על ההון האנושי ותרומו הישירה והעקיפה לצמיחה של הבנק ילך ויגדל. הגדלת התשואה על ההון האנושי מבוססת על מהלכים שיטתיים ומתמשכים למיקוד וצמצום ההוצאה לצד מהלכים מערכתיים ברמת הארגון וברמת הפרט להגדלת הפיריון. כל זאת בכדי להתאים את הבנק להתמודדות עם אתגרי התחרות בעולם הפיננסי, יעדי הצמיחה העסקיים הנגזרים מהתכנית האסטרטגית של הבנק ועולם העבודה העתידי.

במסגרת זו נבחנו ומבוצעים התאמות במבנים הארגונים, מודלי ההפעלה ותהליכי ליבה במטרה לאפשר אופטימיזציה בין האסטרטגיה העסקית, השירות ללקוחות והמשאבים.

חטיבת משאבי אנוש גיבשה תפיסה של שותפות עסקית הכורכת את החיבור בין מחבורות העובדים, התרבות הארגונית והתוצאות העסקיות של הבנק. כדי להוציאה לפועל החטיבה פועלת במבנה של מרכזי מומחיות ומנהלות משאבי אנוש לכל אחת מהחטיבות, מבנה זה מאפשר לנהל באופן אינטגרטיבי הן את מהלכי הרוחב המערכתיים והן את יוזמות העומק התומכות ביעדים האסטרטגיים של החטיבות, וזאת כחלק מתכנית עסקית אינטגרטיבית המגובה ביעדים ומדדי הצלחה ברורים.

בהתאם לתפיסה זו התניעה החטיבה, מהלך רב שנת של תכנון אסטרטגי של ההון האנושי ברמת הבנק וברמת כל אחת מיחידות המשנה. מהלך זה מאפשר לדייק לאורך זמן את מבנה הכח הנדרש למימוש אסטרטגיית העתיד של הבנק ולקיים תהליך מתמשך של מיפוי, התאמה, ניווד ופיתוח בהתבסס על הכישורים הנדרשים. כהמשך לתפיסה זו של ארגון מוכוון כישורים המשכה החטיבה בתהליך הטמעה והמשך פיתוח של מערכת הלמידה מרחוק המבוססת אף היא על כישורים ומחברת לתהליכי צמיחה, ניווד ופיתוח קריירה.

בנוסף, הוטמעה פלטפורמה חדשה לניהול ידע בנקאי המשפר את התמיכה בבנקאי ומתוך כך את יכולתו לתת מענה מיטבי ללקוחות הבנק. ברוח זו גם המשכה החטיבה לתמוך בתהליכים ישירים המשפרים את חווית ומחבורות העובדת.

במסגרת תהליך השינוי ארגוני תרבותי, המתבצע כמהלך רב שנת, תחת הכותרת Change The Bank - המשכה החטיבה להוביל מהלכים מובנים לחיזוק שותפות חוצת יחידות ולפתח את המנהיגות בדרגי הביניים ובדרג הבכיר, לרבות ההנהלה.

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

לאור מלחמת "חרבות ברזל" ומבצע "עם כלביא" הובילה החטיבה במשותף עם כל חטיבות הבנק, מהלכים לשימור רציפות עסקית ותמיכה בלקוחות ובעובדים, מהלכים תוך ארגוניים המעצימים את החוסן האישי, היחידתי והארגוני; ומהלכים במסגרת תפיסה של בנקאות חברתית, התומכים בציבור ובקהילה. במסגרת זו הייתה החטיבה הגורם המוביל בהפעלת קרן 'פועלים לתקומה', אשר הוקמה על-ידי דירקטוריון הבנק והנהלה בהובלה של ועדה ציבורית לתמיכה ושיקום העוטף והצפון.

להלן פרטים בדבר השינויים העיקריים במצבת כוח האדם בקבוצת הבנק בסוף שנת 2025 בהשוואה לסוף שנת 2024:  
טבלה 3-6: נתונים אודות מצבת כוח אדם בקבוצת הבנק במונחי משרות<sup>(1)</sup>

2024		2025		
יתרה לטוף שנה	ממוצע שנתי	יתרה לטוף שנה	ממוצע שנתי	
				<b>הבנק</b>
8,090	8,084	<b>8,031</b>	<b>8,097</b>	בארץ
264	256	<b>263</b>	<b>265</b>	בח"ל
8,354	8,340	<b>8,294</b>	<b>8,362</b>	סך-הכל בבנק
				<b>חברות בנות</b>
123	128	<b>112</b>	<b>114</b>	בארץ
3	3	<b>3</b>	<b>3</b>	בח"ל
126	131	<b>115</b>	<b>117</b>	סך-הכל חברות בנות
8,480	8,471	<b>8,409</b>	<b>8,479</b>	סך-הכל בקבוצת הבנק

(1) מספר המשרות כולל גם תרגום למשרות של עלות שעות נוספות, בתוספת משרות כוח אדם חיצוני שאינם עובדי הבנק, אך מספקים שירותי עבודה, שנדרשה ליוסות כוח האדם במסגרת הפעילות השוטפת ולהטמעת פרויקטים, בניכוי 539 משרות עובדים ששכרם הוון לרכוש קבוע בשנת 2025 (בשנת 2024 - 568 משרות).

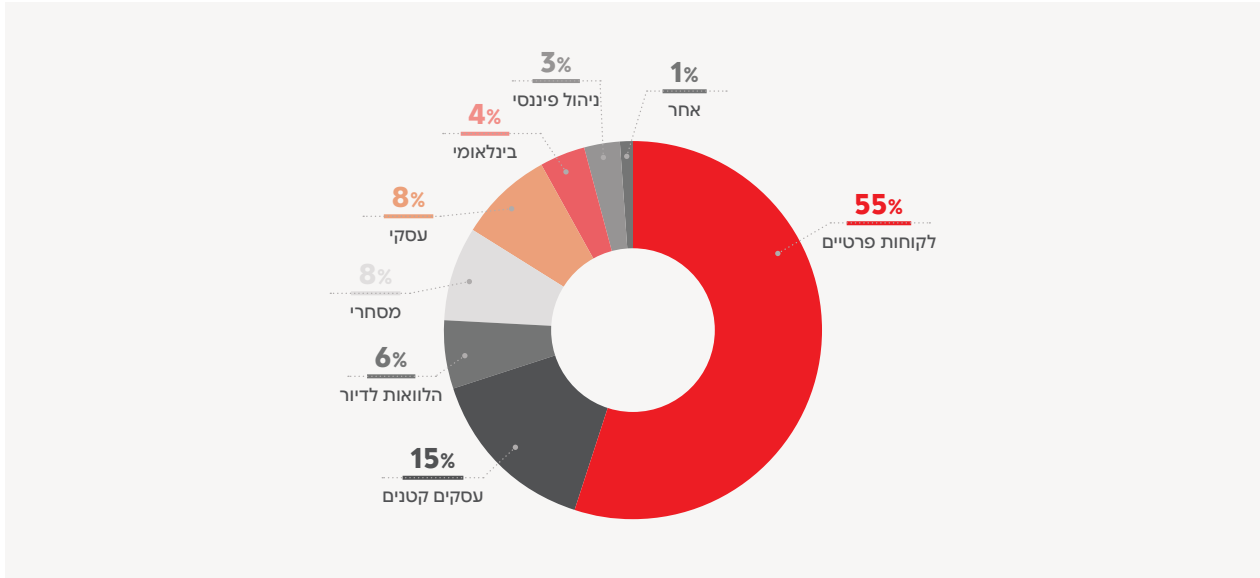
מספר המשרות ליום 31 בדצמבר 2025 בקבוצת הבנק ירד ב-71 משרות בהשוואה למספר המשרות בסוף שנת 2024. הירידה נובעת בעיקרה משינוי בהיקף המשרות של עובדים בתחום הבנקאי שקוזז מעלייה בכוח אדם בתחומי הטכנולוגיה ומקיטון בכח אדם טכנולוגי שהוון כנכסים. מספר המשרות הממוצעות נותר ברמה דומה לשנה קודמת.

טבלה 4-6: התפלגות מספר המשרות הממוצעות בקבוצת הבנק על-פי מגזרי הפעילות לפי גישת ההנהלה<sup>(1)</sup>

השינוי	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2024	2025	
3.3%	4,499	<b>4,646</b>	לקוחות פרטיים
(7.4%)	1,354	<b>1,254</b>	עסקים קטנים
(4.6%)	501	<b>478</b>	הלוואות לדיר
2.4%	700	<b>717</b>	מסחרי
(1.9%)	727	<b>713</b>	עסקי
(2.0%)	306	<b>300</b>	פעילות בינלאומית
(3.3%)	299	<b>289</b>	ניהול פיננסי
(3.5%)	85	<b>82</b>	התאמות
0.1%	8,471	<b>8,479</b>	סך-הכל

(1) כולל משרות של עובדי ההנהלה הראשית שעלות העסקתם הועמסה על המגזר.

## תרשים 2-6: משרות ממוצעות לפי מגזרי פעילות לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025



### מאפייני המשאב האנושי

מדיניות הבנק היא להעסיק, לקדם ולקבל החלטות בקשר לעובדים על בסיס שיקולים ענייניים ובהם כישורים והערכת ביצועים, ללא אפליה מחמת דת, גזע, מין, גיל, השקפה, נטייה מינית, מוגבלות, מקום מגורים וכיוצא באלה. הבנק מעודד גיוס של עובדים מאוכלוסיות בתת-ייצוג בשוק העבודה כחלק ממדיניות הגיוס שלו, מתוך הכרה ביתרונות הטמונים בהעסקה מגוונת בהיבטים של הכרות טובה יותר עם מגזרי לקוחות שונים ועידוד חדשנות ויצירתיות בסביבת עבודה פתוחה ומגוונת.

בשנת 2025 הוותק הממוצע של עובדי הבנק עמד על 17.2 שנים, לעומת 17.5 בשנת 2024. הגיל הממוצע של עובדי הבנק נותר על כנו - 45.1 בדומה לשנת 2024. בשנת 2025 כ-65.2% מכלל עובדי הבנק הן נשים, לעומת 65% בשנת 2024. בקרב אוכלוסיית הניהול בבנק (מדרג מנהלי מדור בהנהלה ראשית ומנהלי מחלקה בסניפים ומעלה) שיעור הנשים בשנת 2025 הוא 57.2% בדומה לשנת 2024.

### התייעלות בבנק

הבנק מבצע תכניות התייעלות מעת לעת במסגרתן בהתקיים מפגש רצונות, פורשים עובדים לפנסיה מוקדמת בתנאים מועדפים וזאת לעובדים העומדים בתנאים שנקבעו בתכנית. הבנק מביא לידי ביטוי את העלויות הכרוכות בפרישת עובדים בהתאם לציפיות ההנהלה במסגרת ההנחות האקטואריות בקשר לפרישה מוקדמת.

ביום 29 בדצמבר 2024 אישר הדירקטוריון בהמלצת הנהלת הבנק תכנית התייעלות המבוססת על פרישה מרצון לשנים 2025-2028. התכנית נשענת על יעדי התכנית האסטרטגית של הבנק, במיקוד של שיפור ביעילות התפעולית ושיפורים במודלי ההפעלה כחלק מהיערכות הבנק לשינויים המתרחשים בעולם הבנקאות. יישום תכנית התייעלות צפוי להביא לקיטון מצטבר נטו בהיקף של כ-770 משרות במצבת העובדים בבנק לאורך שנות התכנית, זאת בשים לב לצרכי איוש, תגבור ותחלופה באזורים במיקודים עסקיים.

לעובדים הקבועים שפרשו בפרישה מוקדמת יוצעו הטבות של פנסיה מוקדמת או פיצויים מוגדלים כתלות בגיל ובוותק העובדים. קצב הפרישה בפועל יהיה באופן התומך את מימוש התכנית האסטרטגית של הבנק ובהתאם להתקדמות המרכיבים השונים במסגרתה.

לפרטים נוספים ראה [ביאור 22](#) בדוחות הכספיים.

### מדיניות תגמול ותכנית תגמול

הבנק שואף להניע את עובדיו לפעול ליצירת ערך כלכלי ארוך טווח לבנק ולמחזיקי העניין בו, באופן המחזק את הקשר בין התגמול לבין יצירת ערך למחזיקי העניין של הבנק, תוך שמירה על העסקה הוגנת, עידוד מצוינות ותרבות ביצועים.

תשלום השכר למנהלים ולעובדי הבנק נגזר מסולם דרגות המאפשר קידום ומבטא את הסמכות והאחריות ברמות השונות של ההיררכיה הארגונית. מענק שנתי (ככל שמוענק) מבוסס, בין היתר, על תשואה להון של הבנק, ועשוי להיקבע גם על-פי עמידה ביעדי ביצוע אישיים, כמותיים ואיכותיים וכן על תכניות ויעדים ארוכי טווח, המותאמים לתכנית האסטרטגית הכוללת של הבנק ושל יחידות המשנה בו ולתכניות העבודה הנגזרות מהן.

לפרטים נוספים, ראה [ביאורים 22 ו-23](#) בדוחות הכספיים.

## עלות ושכר למשרת עובד

טבלה 5-6: פירוט עלות למשרת עובד ושכר\* למשרת עובד בבנק (באלפי ש"ח)

2024	2025	
469	470	עלות למשרת עובד - ללא מענקים
529	549	עלות למשרת עובד - כולל מענקים <sup>(1)</sup>
292	293	שכר* למשרת עובד - ללא מענקים
342	357	שכר* למשרת עובד - כולל מענקים <sup>(1)</sup>

\* שכר - מחושב על-פי משכורות ברוטו, כפי שמשולמות לעובד. העלות והשכר למשרת עובד חושבו בהתבסס על חלוקת הוצאות השכר בבנק הכלולות בביאור משכורות והוצאות נלוות במספר המשרות הממוצע בבנק.  
(1) בשנת 2025 היקף המענקים כולל מענקים תלויי תשואה וכן הפרשה בקשר עם סכסוך העבודה בבנק.

## חזון, ערכים ואתיקה

בסוף שנת 2021 הושקו חזון הבנק וחמשת הערכים הנלווים לו - OUR RED CODE.

חזון הבנק "מחויבים לצמיחה באמצעות בנקאות משפיעה, מתחדשת והוגנת ללקוחותינו" מהווה את המצפן הארגוני והוא מייצג את שאיפותיו ומחויבותו של הבנק. כדי להבטיח את יכולתנו לממש את חזון הבנק ולשלב בין מרכיבי העסקיים, הארגוניים והתרבותיים, הוגדרו מחדש חמשת ערכי הליבה המתווים את הדרך שבה אנחנו פועלים, עושים עסקים ומיטיבים עם הכלכלה, החברה והסביבה. כל אחד מערכי הליבה מתורגם להתנהגויות עיקריות המאפשרות להוציא אותם אל הפועל, ויחד הם מבטאים תפיסה ארגונית שלמה, המחברת בין הצבת הלקוח במוקד העשייה, לבין היערכות מהירה וגמישה למתן מענה מיטבי תוך שותפות, העזה וחתירה לשיפור מתמיד. הקוד האתי-התנהגותי של הבנק, משקף את הבסיס הערכי של הבנק ומגדיר את הציפיות וההתנהגויות שכולנו מאמצים ושואפים לקיים בינינו לבין עצמנו וכלפי הלקוחות ומחזיקי העניין האחרים. הקוד נועד לשמש בידי העובדים והמנהלים, בכל היחידות ובכל הדרגים, כ"מצפן" להתנהגות ראויה בהתמודדותם עם דילמות אתיות במהלך שגרת העבודה. בסוף שנת 2025 עודכן מעט הקוד האתי בהוספת התייחסות לסובלנות וגיוון ועדכון המיקודים האסטרטגיים של הבנק.

גיבוש מודל מנהיגות - מתוך הבנה כי התרבות הארגונית בבנק נוצרת ומושפעת בעיקר מהתרבות הניהולית, גובש מודל המנהיגות בתהליך משותף של עובדים ומנהלים ומטרתו להגדיר "מהי המנהיגות שאנו זקוקים לה כיום". חמשת מרכיבי המודל שגובש הם:

1. מנהיגות אותנטית ואמיצה
2. מנהיגות מכוונת ביצועים ומייצרת ערך
3. מנהיגות יזמת ומובילה שינוי
4. מנהיגות מממשת פוטנציאל
5. מנהיגות מקדמת שותפויות

כלל רכיב במודל, מוגדר סט התנהגויות המצופה מהמנהיגות המובילה. המודל מוטמע מאז שנת 2022 באמצעים מגוונים כגון: כלל הכשרות המנהלים פותחו מחדש לאור מרכיבי מודל המנהיגות, המודל מהווה בסיס בתהליכי גיוס וקידום מנהלים, הוא מהווה חלק אינטגרלי מהמדידה בתהליך הערכת ביצועים ומשוב, ובנוסף הבנק מטמיע מסרים ברוח המודל במסגרת הרצאות וסדנאות ייעודיות.



**הכשרה ופיתוח מנהלים** - המרכז למנהיגות ופיתוח ארגוני, מלווה את המנהלים והיחידות בכניסה לתפקיד ניהולי, בניהול תהליכי שינוי, בהטמעת תרבות ארגונית וערכים, בהתאם לחזון ולאסטרטגיית הבנק. המרכז מפתח יכולות ניהול, מנהיגות, חוסן ויכולת התמודדות עם שינוי, העצמה והתפתחות אישית לעובדים ומנהלים.

בנוסף, לאורך כל תקופת המלחמה ולאחריה, המנהלים קיבלו כלים לחיזוק חוסן אישי וצוותי, מתוך הבנה כי המנהיגות של המנהלות והמנהלים היא גורם משמעותי ועוגן ברגעי האמת שחווים העובדים בתקופות משבר. התקיימו סדנאות ושיחות "זום" קבוצתיות שנתנו כלים לניהול קשוב, גמיש ורגיש, ואיך להצליח לעשות זאת לצד המשכיות עסקית. בנוסף הופצו "קייטים" שניתנו למנהלים כלים פרקטיים לניהול בתקופת משבר, לחיזוק חוסן ותמיכה בעובדות ועובדים משרתי מילואים או כאלה שבני/בנות הזוג במילואים, ובהמשך כלים פרקטיים לקליטת עובדות ועובדים שחוזרים משירות מילואים, כדי לייצר מעטפת תומכת ולאפשר חזרה מיטבית לחיים ולעבודה.

### טיפוח, פיתוח וניהול ההון האנושי

הבנק מוביל תרבות ארגונית המעודדת צמיחה והתפתחות אישית כמנוף לצמיחה עסקית. הבנק רואה בעובדות ועובדי הבנק, אשר מלווים לקוחות ועסקים ומסייעים להם להתנהל נכון, לקבל החלטות פיננסיות טובות יותר ולצמוח, מפתח מרכזי בהצלחתו. מתוך כך, מחויב הבנק לטיפוח ההון האנושי, דאגה לרווחתו ושאפה לספק לעובדיו מרחב הזדמנויות להתפתחות ומתן כלים המאפשרים להם לצמוח, לשגשג ולהתפתח בדרך חיים. אנו מאמינים שעל כל עובד ועובדת לקבל אחריות להתפתחותם האישית ולצורך כך הבנק רותם את הדרג הניהולי הבכיר לתהליכי ליווי ותמיכה בעובדים, שיבססו מרחב של הזדמנויות.

כחלק מהטמעת תרבות של צמיחה אישית, מקצועית ועסקית, מטמיע הבנק, בדרך של דיאלוג מתמיד, תהליכי השתתפות והשפעה של עובדים ומנהלים, על תהליכי שינוי עתידיים ונושאים רוחביים, מתוך ההבנה ששותפות זאת מייצרת השפעה, משמעות וערך מדויקים ונכונים יותר, הן עבור הבנק והן עבור עובדיו.

הבנק דוגל בתפיסה אשר שמה את הלקוחות והעובדים במרכז העשייה והיא אשר מובילה אותנו להכיר בחשיבות חוויית העובדים, כערך מוביל כבר בשלב הגיוס לבנק. באופן זה, הבנק פועל לשיפור והתאמת התהליכים והכלים בהלימה לשינויים בשוק העבודה, לרבות התאמת תהליכי הגיוס, שימוש בפלטפורמות דיגיטליות ובכלי אבחון מתקדמים המסייעים ביצירת חוויה מקצועית וחדשנית. לצד מהלכים חדשניים בתהליכי הגיוס, הבנק שם דגש מרכזי על ליווי עובדי הבנק בכניסה לתפקיד חדש, לאור האתגרים הניצבים בפניהם בפן המקצועי, החברתי והאישי. מתוך כך, מוביל הבנק תהליך Onboarding דיגיטלי, המסייע לעובדים בהשתלבות מהירה, התפתחות מקצועית, וחווית קליטה חיובית המחזקת את תחושת המחבורות לבנק. בעקבות ההתפתחויות הטכנולוגיות ותהליכי האוטומציה המואצים, המשיך הבנק בגיבוש תכנית אסטרטגית לארגון מונחה כישורים, שתשמש בסיס למהלכי HR ולקידום התפתחות ההון האנושי בבנק. בשנת 2025 עבר הבנק משלב התכנון לשלב היישום וההטמעה של התכנית. במהלך השנה הוגדר קטלוג חדשני המונה 20 כישורים קריטיים להצלחה בתפקידי הבנק השונים, ולראשונה גובש קטלוג עיסוקים מבוסס כישורים, הכולל הגדרת פרופיל מלא לכ-90 עיסוקים בבנק. המודל שולב והוטמע בתהליכי גיוס, ניווד ולמידה, כחלק מהיערכות הבנק לאתגרי העתיד.

## תהליך הערכת ביצועים

תהליך הערכת ביצועים ומשוב מתקיים מדי שנה ובמרכזו דיאלוג משותף בין מנהלים ועובדים אודות הישגי השנה החולפת ותכנון היעדים וההתפתחות קדימה, כנגזרת של תכניות העבודה והמיקודים האסטרטגיים. התהליך מבוסס על שיח פתוח ושקיפות, ותומך בהעצמת העובד ובהתפתחותו המקצועית והאישית. התהליך הוא חלק מרצף שנתי של מהלכים ניהוליים לעידוד מצוינות, הערכה, הוקרה ותגמול. כחלק מכך בוצעו, כמידי שנה, התאמות בתהליך ההערכה במטרה להתאימו באופן המיטבי לשינויים ארגוניים, למודל הפעלה אג'ילי ולעבודה בשבטים. כמו-כן, זו שנה שנייה בה ערך הבנק משוב 360 - תהליך הערכה על-ידי עמיתים והערכת עובד את המנהל. בנוסף, השנה בוצע עדכון ובחירה מחדש (לאחר שנתיים) של top talents כחלק מתהליך נפרד, של Talent Review, שמטרתו זיהוי וסימון של הטאלנטים הבולטים בארגון, ברמת החטיבות.

## פיתוח TOP TALENTS

הבנק רואה חשיבות אסטרטגית בפיתוח ובטיפוח ה-TOP TALENTS בדרגים השונים. לשם כך, משקיע הבנק בפיתוח תכניות ייעודיות המשלבות קידום מקצועי ואישי, פיתוח עתודה ניהולית מותאמת, השתתפות במפגשים ייעודיים ל-TOP TALENTS וכן פיתוח מתמשך באמצעות המנהלים ובמסגרת החטיבה. השקעה זו מחזקת את ההון האנושי של הבנק ותורמת ליכולתנו להוביל ולהתחדש לאורך זמן.

## תקשורת פנים ארגונית

הבנק רואה בעובדי שותפים מלאים לתהליכים העסקיים והארגוניים. השינויים בשוק העבודה ובעולם כולו מחדדים כל פעם מחדש את הצורך בתקשורת ובדיאלוג שוטף, מהיר ובגובה העיניים עם עובדי הארגון והגברת המחבורות הארגונית. התקשורת עם העובדים וחווית העובד קיבלו משנה חשיבות מאז תחילת מלחמת "חרבות ברזל".

הבנק מהווה מיקרוקוסמוס של החברה הישראלית וככזה, נדרש הבנק לתת מענה לעובדי ברגע אמת לאומי, ארגוני ואישי. מעבר לתקשורת שוטפת המגבירה תחושת ביטחון, חוסן וגאווה ארגונית, ניתנה גם בשנת 2024, מעטפת רחבה לעובדים שפנו מביתה, גויסו למילואים (באופן אישי או בני משפחותיהם), עובדים שקרובי משפחותיהם נהרגו או נרצחו, נחטפו או נפצעו בקרבות. למעטפת הליווי והמענה לצרכי העובדים היו שותפים הנהלת הבנק, נציגי החטיבות השונות וארגון העובדים.

המרכז לידע, תקשורת וחווית עובד באגף משאבי אנוש תכלל גם את המידע והבנקאי/מקצועי עבור העובדים תוך הקפדה על מהירות התגובה, עדכניות הנתונים והתנגשתם בצורה ברורה על מנת לאפשר שירות מקצועי ללקוחותינו במציאות של ריבוי מידע ושינויים תכופים. להלן ערוצי התקשורת הפנימית הפעילים בבנק:

- הפורטל הארגוני אשר מהווה ערוץ תקשורת מרכזי, מתקדם ותומך בשיתוף העובדים במידע והטמעה של תהליכי שינוי פנים ארגוניים.
- אפליקציית "פורטל לדרך" - אפליקציה סלולרית המיועדת לעובדי הבנק ומאפשרת להם להתעדכן ולקבל מידע בנושאים ארגוניים שונים, גם מחוץ לכתלי הבנק ומעבר לשעות העבודה. לאפליקציה זו מחוברים למעלה מ-8,000 עובדים.
- מנגנון של הודעות מיידיות לעובדים (SMS) במטרה לעדכן בזמן אמת הודעות מצוות המשכיות עסקית.
- תהליכי הקשבה ארגוניים - לאורך השנה בוצעו מספר שולחנות עגולים לעובדים בשיתוף המנכ"ל, סקרי מד דופק חווית עובד וסקר BDI שנתי.
- חווית העובד - הוקמה קהילת חווית עובד שמטרתה להוביל תפיסה מתקדמת של חווית עובד הוליסטית, ששמה את העובדים במרכז התהליכים, יוזמות, תשתיות, תקשורת, הקשבה ומנהיגות לצד קידום שותפויות ותפיסת one bank.

- קהילת הפועלים/ות המעמיקה את הקשר עם משרתי המילואים ומשפחותיהם, יוזמת מהלכי הוקרה לאוכלוסייה זו ומעניקה כלים למנהלים, הקהילה זכתה בשנת 2025 להוקרה ארצית.
- ניהול הידע הארגוני - הוכנסה מערכת ניהול ידע מתקדמת שתשפר את חווית המשתמשים ואת השירות ללקוחות. בשנת 2025 נמשך תהליך הכנסת תכנים מקצועיים למערכת.

## תרבות של למידה מתמדת

הבנק מוביל תרבות של למידה והתפתחות מתמדת של ההון האנושי (LLL- Life Long Learning) ופועל לשימור וחיזוק הכשירות המקצועית בקרב העובדים והעובדות, שם דגש על חיזוק יכולות וכישורים מקצועיים, מיומנויות אישיות ובינאישיות כדי להתמודד עם אתגרי ההווה והעתיד. כל זאת במטרה לייצר ערך עסקי ללקוחות, להבטיח את היתרון התחרותי תוך חיזוק והעצמת ההון האנושי תחושת הגאווה ומחויבות העובדות והעובדים לבנק.

בשנת 2025, לצד המשך האתגרים בסביבה העסקית ומלחמת חרבות ברזל, העמיק הבנק את מהלכי הטמעת תרבות הלמידה ופיתוח מקצועי ואישי, תוך התאמה לשינויים ולהתפתחויות בעולם העבודה.

הבנק ממשיך להוביל תפיסת למידה היברידית הכוללת שילוב של למידה עצמית (בכל מקום ובכל זמן) באמצעות מערכת למידה מהמתקדמות בעולם וכן באמצעות ניהול מפגשי למידה פרונטליים. הבנק שם דגש על למידה מותאמת לסביבת העבודה תוך כדי התנסות ומתן פידבק מתמשך לשיפור ביצועים. מערכת הלמידה הארגונית, BOOST, מספקת אפשרויות מתקדמות של למידה אונליין באפליקציה ייעודית ובמחשב הביתי ומאפשרת חיבור של העובדות והעובדים למאגרי למידה גלובליים לפיתוח יכולות חדשות. שינויים אלא מאפשרים לבנק להתמודד עם האתגרים העסקיים העכשוויים ולהתכונן לאתגרים העתידיים לבוא תוך דגש על פיתוח אישי ומימוש עצמי של ההון האנושי בבנק. היקף הלמידה "במשיכה" על-ידי העובדים, הולך ועולה - מה שמסקף הטמעה הולכת וגוברת של תרבות למידה בבנק.

## קמפוס Poalim Learning Hub

הקמפוס אחראי על פיתוח מקצועי של ההון האנושי ומפעיל מערך של תכניות הכשרה היברידיות לחיזוק יכולותיהם המקצועיות של העובדות והעובדים בבנק כדי לספק שירות מקצועי ומותאם ללקוחות הבנק. תכניות ההכשרה והפיתוח מאפשרות הוצאה לפועל את התכנית האסטרטגית של הבנק ולעמוד ביעדים העסקיים שהציב לעצמו. התכניות נבנות באופן משולב עם החטיבות השונות ומתבססות על צרכי הלמידה הנדרשים למענה לאתגרים עמם מתמודדות החטיבות השונות, כולל מיפוי היכולות והכישורים הנדרשים במגוון תפקידים, זיהוי פערי ידע בקרב עובדים ומנהלים בכלל החטיבות.

## מקצוענות ומצוינות בשירות

כדי לספק ערך עסקי ללקוחות הבנק בסביבה דינאמית נדרשת השקעה בהון האנושי ברכישה של ידע, כלים, מיומנויות וכישורים. השנה התמקדנו בחיזוק מקצועיות הבנקאיות והבנקאים ובשיפור השירות במספר מהלכים:

- תהליך חיזוק הכשירות המקצועית - הבנק שם לו למטרה להוביל בנקאות מקצועית ומצטיינת בשירות ללקוחותיו. כחלק מכך, הוביל הקמפוס יחד עם החטיבה הקמעונאית מהלך של מיפוי והערכת הכשירות המקצועית של כלל העובדות והעובדים במערך הסניפים והמוקדים הטלפוניים. כחלק מכך, הועברו לעובדים שאלונים מותאמים לעיסוק, ותק ורמת המומחיות. שאלונים אלו נותחו ואפשרו זיהוי פערי ידע הדורשים מענה של פיתוח למידה ממוקדת. כמו-כן על בסיס תובנות המהלך גובשה תכנית הלמידה לשנת 2026.
- חיזוק מיומנויות שירות, שימור, מכירות וחויית לקוח - בשנת 2025 המשכנו והעמקנו את תכנית 'המנהל כמאמן' בחטיבה הקמעונאית שכללה הכשרות מנהלים, לכלים ושגרות להובלת תרבות של שיפור ביצועים מתמיד בראיית לקוח. בנוסף, ערכנו תהליכי תצפיות ומשובים לבנקאים נבחרים בסניפים שתועדפו, זאת לצד תהליכי הקשבה, ניתוח שיחות ומשוב לבנקאים נבחרים במוקדים ותהליכי תצפית ומשוב לבנקאים בצוותי התקשורת הכתובה.
- יכולות עבודה לצד בינה מלאכותית - עם התקדמות הטכנולוגית והשינויים והשפעת הבינה המלאכותית על שוק העבודה התמקדנו בהקניית יכולות מתקדמות בתחום הבינה המלאכותית (AI) באמצעות סדנאות ייעודיות ומסלולי למידה דיגיטליים ללמידה עצמית המאפשרים התנסות HANDED-ON בכלים המובילים בשוק, לצד מסלולים להעמקת ההבנה של מודלים מתקדמים. תהליך הלמידה כלל שאלוני אפיון לאוכלוסיות שונות לצורך סיווג לרמות ידע והתאמת תכני הלמידה באופן אישי לכל עובד בהתאם לרמתו. במקביל, שולבו תוצרי למידה מבוססי AI בתהליכים עסקיים, לדוגמה סימולטורים לשירות ומכירה, סימולטורים לתקשורת כתובה ועוד, במטרה לספק חויית למידה מותאמת אישית וכן משוב מתמשך לשיפור השירות וחויית הלקוח.
- השקעה בהכשרות מנהלים - השנה, לצד הלמידה הפרונטלית, פותחו במערכת הלמידה הארגונית מסלולי למידה ייעודיים למנהלים, שכוללים תכנים ללמידה עצמית, בנושאים ניהוליים, שהם משמעותיים במודל המנהיגות של הבנק; חיזוק שותפויות, מתן משוב והערכה אפקטיביים, ניהול ביצועים ומשימות ועוד.

## 6.4. הסכמים מהותיים

להלן בתמצית הסכמים שהבנק צד להם, העשויים להיחשב מהותיים:

- הסכם שכר קיבוצי לשנים 2023 עד 2027 - בחודש אוגוסט 2023 חתמו הבנק, ההסתדרות וועד העובדים על הסכם שכר לשנים 2023-2027. לפרטים נוספים, לרבות אודות סכסוך עבודה בבנק, ראה [ביאור 2.2.א.](#) בדוחות הכספיים.
- לפרטים אודות כתיב שיפוי שקיבלו נושאי המשרה המכהנים בבנק, נושאי משרה שכיהנו בעבר וכן עובדים מסוימים שאינם נושאי משרה בנסיבות מיוחדות, ראה [ביאור 3.2.ב.](#) בדוחות הכספיים.
- לפרטים אודות כתיב שיפוי שניתנו בקשר עם תשקיפים והנפקות של קבוצת הבנק, ראה [ביאור 5.2.ב.](#) בדוחות הכספיים.
- לפרטים אודות התקשרויות של הבנק עם ארגונים בינלאומיים וחברות כרטיסי אשראי, ראה [ביאור 11.2.ב.](#) בדוחות הכספיים.
- לפרטים אודות תשתיות המחשוב של הבנק והתקשרויות עם IBM ראה סעיף [6.2](#) לעיל.
- לפרטים אודות כתיב חסינות ושיפוי שקיבל הבנק מהיועץ המשפטי לממשלה ומשרד האוצר בקשר עם מתן שירותים קורספונדנטי לבנקים פלשתינאיים, ראה [סעיף 3.6](#) (סיכון הציות) בדוח הדירקטוריון וההנהלה.
- לפרטים אודות הסדרים עם הרשויות האמריקאיות בקשר עם חקירת המס ו-FIFA, ראה [ביאור 1.2.5](#) בדוחות הכספיים.
- לפרטים בדבר רכישה ושימוש בפוליסות ביטוח מקרקעין המבטיחות את הבנק מהפסדי אשראי בגין תיק הלוואות המובטחות בשעבוד קרקע, בפוליסות ביטוח ערבויות חוק מכר ובפוליסות ביטוח הלוואות לדיר (המובטחות במשכנתאות), ראה [ביאור 10.2.ב.](#) בדוחות הכספיים [ופרק סיכון אשראי - בינוי ונדל"ן](#) בדוח הדירקטוריון וההנהלה.
- לפרטים אודות הסכמים עם רשויות המס, ראה [ביאור 8](#) בדוחות הכספיים.
- לפרטים בדבר התקשרות הבנק לרכישת בניין לשימוש המטה המרכזי, ראה [ביאור 9.2.5](#) בדוחות הכספיים.

## 6.5. מגזרי פעילות לפי גישת ההנהלה

### 6.5.1. מגזר לקוחות פרטיים

#### כללי ומבנה המגזר

הבנק מספק מגוון שירותים ללקוחות פרטיים לרבות שירותי ניהול חשבון שוטף, מתן אשראי למטרות שונות, פיקדונות ותכניות חיסכון ופעילות בשוק ההון. בנוסף מציע הבנק ללקוחות בעלי צרכים פיננסיים מורכבים, שירותים ופתרונות באמצעות מוצרים מתקדמים, ניהול נכסים גלובלי ומעטפת שירות מקצועית מיוחדת הכוללת: פגישות, שיחות טלפון יזומות ומערך ייעוץ מתקדם הנעזר בכלים תומכי החלטה.

נכון לתאריך הדוח, השירותים ללקוחות מוענקים באמצעות מערך של 160 סניפים, בנוסף לשלוחות "פועלים מקרוב", מרכזי ייעוץ מרכזי פלטינום ללקוחות נבחרים, ושלושה סניפים ניידים למתן שירות ללקוחות בשגרה ובחירום.

בנוסף לרשת הסניפים הרחבה, הבנק מעמיד לרשות לקוחותיו מגוון רחב של שירותים עצמיים ודיגיטליים המאפשרים ללקוח לבצע פעילות בנקאית באופן עצמאי, יעיל וזמין, הכוללים: מכשירים לשירות עצמי בסניפים וב-"חצרות לקוח", "פועלים באינטרנט", "פועלים בסלולר", מוקד "פועלים בטלפון", מוקד "פרו" - ללקוחות בעלי אוריינטציה דיגיטלית, "מערכת קולית לקבלת מידע וביצוע פעולות (IVR)", פניות כתובות מהאתר והאפליקציה ופניות ברשתות החברתיות.

כחלק מתפיסת השירות בבנק והאחריות החברתית, רואה הבנק בנגישות לאנשים עם מוגבלות נושא מהותי וחובה עסקית - במסגרתה הוגשו כלל שירותי הבנק לאנשים עם מוגבלות.

בשנים האחרונות קיימת מגמה מתמשכת של גידול בהיקפי הפעילות הבנקאית באמצעות ערוצים לא מאוישים (במכשירי בנק אוטומטיים לשירות עצמי, באתר האינטרנט, באפליקציות, בסלולר ובמענה הקולי האוטומטי במוקד פועלים בטלפון). יצוין כי קרוב ל-90% מהפעולות הבנקאיות הנפוצות של לקוחות הבנק מבוצעות בשירותי הדיגיטל והשרות העצמי.

בנוסף למגמה זו, הגביר הבנק את השימוש בשירות תיאום פגישות מראש עם בנקאים, והוסיף ערוצים נוספים לתיאום פגישה ושירות של תיאום פגישה טלפונית, זאת על מנת לאפשר ללקוח מפגש אישי, איכותי ומקצועי.



## גבייה

### פעילות ייעודית בתקופת המלחמה

בשל השלכות המצב הביטחוני ומתוך רצון הבנק לסייע ללקוחותיו, מיד עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל הנחה הבנק את מערך הגבייה (כולל פועלים להבראה) שלא לנקוט במהלכים יזומים מול לקוחות חייבים. במהלך שנת 2024, הבנק פעל ברגישות מול לקוחות שפנו או פעלו להסדרת חובם לרבות דחיית תשלומים ומתן פתרונות והקלות באופן פרטני. מהלכי הגבייה הותאמו לשגרת החירום בכל שלב, לרבות נקיטת הליכים משפטיים ופעילות בהוצאה לפועל, בהתאם לנסיבות המקרה, תוך החרגת אוכלוסיית הלקוחות שנפגעה בצורה ישירה ועקיפה בתקופת המלחמה. במהלך הרבעון הראשון לשנת 2025, לאחר פקיעת ההקלות ברשות האכיפה והגבייה לאוכלוסיית 'זכאים להקלה' - הבנק חזר לשגרה בטיפול בלקוחות בפיגור מתמשך בחטיבה הקמעונאית, לרבות משלוח מכתבי דרישת חוב, התראת עורך-דין, אשכול לגבייה ונקיטת הליכים משפטיים. במקביל, הבנק ממשיך להפעיל שיקול דעת ורגישות במקרים פרטניים מול נפגעים ישירים מהמלחמה. עם פרוץ מבצע 'עם כלביא' הנחה הבנק את מערך הגבייה, לרבות משרדי עורכי הדין החיצוניים, שלא לנקוט בהליכים יזומים מול לקוחות חייבים בהתאם להקלות בתקנות בתי המשפט ולשכת הוצאה לפועל. לאחר פקיעת ההקלות הותאמו ההנחיות לפיהן ניתן לחזור להליכי גבייה, לרבות הגשת תביעות ונקיטת הליכים משפטיים, בהחרגת אוכלוסיית הלקוחות אשר נפגעו באופן ישיר ממבצע עם כלביא.

### מוצרים ושירותים

כחלק מאסטרטגיית הבנק להעצמת הערך ללקוח וליווי הלקוחות בצמתי ההחלטה החשובים בחיים, מציע הבנק מגוון מוצרים ושירותים ללקוחותיו, הכוללים בין היתר, שירותים לקבוצות לקוחות בעלי מאפיינים משותפים (מועדון היי-טק זון, פועלים YOUNG ומועדון הסטודנטים, ו-Poalim Wonder, הטבת פועלים פלוס ופועלים XTRA), שירותים בערוצים הישירים ואפליקציות ייעודיות (אפליקציית bit, אפליקציית מסחר שוק ההון).

### הטבות ייעודיות ללקוחות פרטיים

עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל בחודש אוקטובר 2023, על מנת לסייע ללקוחות בתקופה מאתגרת זו, הבנק הודיע על סדרת הטבות משמעותית ללקוחותיו בהתאם להגדרת מתווה ההקלות של בנק ישראל ואף הרחיב במקרים מסוימים את האוכלוסייה שהוגדרה.

בהתאם למתווה ההקלות של בנק ישראל, הוארכו הטבות ללקוחות הזכאים במספר פעימות, עד לסוף מרץ 2025.

- הבנק אפשר דחיית תשלומי הלוואות ומשכנתאות עד 3 חודשים ללא תוספת עלות (עד 9 חודשי דחייה במצטבר מתחילת המלחמה). עבור לקוחות המעגל הראשון המתגוררים בצפון או משרתים במילואים באופן פעיל התאפשרה דחיית תשלומי הלוואות ומשכנתאות לתקופה של עד 12 חודשים במצטבר.

- פטור ממגוון עמלות לאוכלוסייה הזכאית עד ליום 31 במרץ 2025.

- פטור מריבית על יתרת חובה עד סכום של 10 אלפי ש"ח בהתאם למתווה ההקלות של בנק ישראל.

לפרטים נוספים בדבר הטבות שהבנק העניק בתחום המשכנתאות, ראה [פרק הלוואות לדיור](#) להלן.

בסוף מרץ 2025 הבנק הכריז על סדרת מענקים והטבות ללקוחותיו בתחומי העו"ש, העמלות וההלוואות בהתאם למתווה ההקלות של בנק ישראל שהוגדר לרבעון השני של שנת 2025. ניתנו מגוון מענקים והטבות ללקוחות עם מאפיינים ייעודיים כגון צעירים וסטודנטים, חיילי מילואים, לקוחות שנפגעו במלחמה, עצמאים, בעלי משכנתאות ולקוחות חדשים.

על רקע המחויבות החברתית והלאומית של הבנק לסייע ללקוחותיו בתקופת מבצע עם כלביא - הבנק העניק מענק בסכום של 1,000 ש"ח (למשפחה) במהלך הרבעון השלישי לשנת 2025 ללקוחות הבנק שפוננו מבייתם במסגרת מבצע 'עם כלביא' וקיבלו את מענק המדינה (המועבר באמצעות הרשויות המקומיות) דרך אפליקציית bit או באמצעות זיכוי לחשבון הבנק שלהם.

בנוסף, הבנק החזיר ללקוחות שפוננו מבייתם במסגרת מבצע עם כלביא ומחזיקים במשכנתא בבנק את שני תשלומי המשכנתא של חודשים מאי ויוני 2025, בסכום של עד 7,000 ש"ח לכל תשלום. הזכאים להטבה הם לקוחות המשכנתא בבנק (בעלי חשבון עו"ש פעיל), בעלי דירה יחידה או חליפית, שביתם נפגע והם פוננו מבייתם בעקבות מבצע 'עם כלביא' לתקופה של חודש ומעלה.

במהלך הרבעון השלישי לשנת 2025 הבנק יצא במהלך חדשי בו חילק מניות של הבנק במתנה ליותר ממיליון לקוחותיו - במטרה לחזק את הקשר בין הצלחת הבנק, גם אם בשווי סמלי, לבין לקוחותיו ולהוקיר אותם על פעילותם בבנק. מטרה נוספת של היוזמה היא להנגיש ולהגביר את מודעות הלקוחות לעולם שוק ההון וההשקעות בקרב הציבור הרחב.

לקוחות של הבנק יכלו לבחור בין קבלת 2 מניות של בנק הפועלים או מענק כספי בסך 100 ש"ח. הבנק פרסם דוח הצעת מדף לצורך הקצאת המניות.

תכנית זו היא חלק מהתפיסה האסטרטגית החדשה של הבנק, תחת המסר "לא רק פועלים, יוזמים" - המשקף גישה פרו-אקטיבית של הבנק, כיוזם, מוביל ומלווה פעיל בצמיחה הכלכלית של לקוחותיו.

התכנית היא חלק מההטבות שהבנק העניק ללקוחותיו ברבעון השלישי לשנת 2025 במסגרת מתווה ההקלות של בנק ישראל. לקוחות זכאים שלא ציינו במה הם בחרו קיבלו באופן אוטומטי את המענק הכספי בסך 100 ש"ח (והוא זה שנכלל במתווה ההקלות).

במהלך הרבעון הרביעי לשנת 2025 הבנק יצא בפעמימה נוספת בה חילק מניות של הבנק במתנה לכמיליון לקוחותיו. לקוחות הבנק הזכאים יכלו לבחור בין קבלת 2 מניות של הבנק לבין מענק כספי בסך 125 ש"ח. הבנק פרסם דוח הצעת מדף לצורך הקצאת המניות. התכנית היא חלק מההטבות שהבנק העניק ללקוחותיו ברבעון הרביעי לשנת 2025 במסגרת מתווה ההקלות של בנק ישראל. לקוחות זכאים שלא ציינו במה הם בחרו קיבלו באופן אוטומטי את המענק הכספי בסך 125 ש"ח (והוא זה שנכלל במתווה ההקלות). בנוסף, הבנק יצא במהלך במסגרת לקוחות צעירים עד גיל 35 ו/או חשבונות במועדון סטודנט יקבלו החזר על עמלות קנייה ומכירה בניירות-ערך בארץ ובחו"ל (למעט אופציות), החזר בגין עמלות דמי ניהול ניירות-ערך הנסחרים בארץ ובחו"ל, החזר על עמלות ברוקר - על פעולות שבוצעו באתר בנק הפועלים ובאפליקציית שוק ההון. גובה החזר עד 2,000 ש"ח לרבעון. לקוחות בעלי חשבון קיים בבנק הפועלים - זכאים להטבה החל מיום 1 ליולי 2025 ועד ליום 31 בדצמבר 2025. לקוחות חדשים שהצטרפו לבנק החל מיום 23 לנובמבר 2025 ועד ליום 31 במרץ 2026, זכאים להטבה החל ממועד ההצטרפות ועד ליום 30 ביוני 2026. החזר העמלות הרטרואקטיבי בגין הפעילות עד מועד הפרסום (23 בנובמבר 2025) נכלל בהטבות שהבנק מעניק ללקוחותיו ברבעון הרביעי לשנת 2025 במסגרת מתווה ההקלות של בנק ישראל.

בנוסף, הבנק העניק פטור ממגוון עמלות לאוכלוסיות מיוחדות סביב מלחמת 'חרבות ברזל' - תושבי הצפון שפוננו מבתיהם, תושבי הדרום (0-7 ק"מ מרצועת עזה) ונפגעי המלחמה.

הבנק החליט להמשיך לתת הטבות רוחביות ללקוחות:

- הפחתת הריביות על יתרת חובה - הבנק הפחית את הריביות על יתרות החובה במדרגה השניה והשלישית במסגרות העו"ש משכורת והחח"ד הפרטי והשווה אותן לריבית הנגבית במדרגה הראשונה. מדובר בהפחתת ריבית בשיעור של 2.7%-2.9% במסגרת עו"ש משכורת ובשיעור של 0.5% בחח"ד פרטי.
- מנגנון העו"ש המקזז - קיזוז אוטומטי בין יתרות החובה ליתרות הזכות עד לתקרה מצטברת בסך 300 אלפי ש"ח בחודש. ללקוחות פרטיים הנמצאים בחלק מהחודש ביתרת זכות ובחלק אחר שלו ביתרת חובה, המנגנון מפחית את תשלום הריבית על יתרות החובה ויכול לחסוך מאות שקלים בשנה ללקוח. המנגנון חל על חשבונות כל הלקוחות הפרטיים בבנק בעלי מסגרת עו"ש - כאשר צירוף הלקוח להטבה נעשה באופן אוטומטי ולא נדרשת פעולה מצד הלקוח.

## פעילות שוק ההון

השירותים ללקוחות המגזר בשוק ההון כוללים מגוון פעילויות ושירותים פיננסיים בתחומים שונים: ביצוע פעילות מסחר תפעול וקסטודי בניירות-ערך ישראלים (כולל בתחום המעו"ף), מסחר בניירות-ערך זרים, מחקר וייעוץ ללקוחות בתחום שוק ההון. הפעילויות מתבצעות בחלקן ישירות על-ידי הבנק ובחלקן על-ידי חברות בנות, אשר כל אחת מהן מתמחה ועוסקת בתחום מוגדר.

הבנק מעניק שירותי ייעוץ פיננסי ב-14 מרכזי ייעוץ פועלים INVEST, מרכזי הפלטינום ופועלים PRO. יועצי ההשקעות בבנק מעניקים ללקוחותיהם ייעוץ מקצועי וחדשני באמצעות כלים ומערכות מתקדמים, תוך הבנת צרכים, השאת ערך וחיזוק הקשר על-ידי מעטפת שירות אישית ומותאמת לכל לקוח.

## ייעוץ פנסיוני

הבנק מעניק שירותי ייעוץ פנסיוני ותכנון פרישה באמצעות מערך יועצים הפרוסים ברחבי הארץ. הבנק מחובר למסלוקה הפנסיונית, ומקבל באמצעותה מידע לצורך מתן הייעוץ. לבנק רישיון יועץ פנסיוני והוא מעסיק יועצים בעלי רישיון ב-14 מרכזי ייעוץ פועלים INVEST ומרכז ארצי לתכנון פרישה. הבנק חתום על הסכמי הפצה עם מרבית החברות המנהלות קופות-גמל, קרנות השתלמות וקרנות פנסיה, והוא זכאי, כיועץ אובייקטיבי, לגבות עמלת הפצה אחידה בקשר עם הפצתן בהתאם לקבוע בתקנות.

רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון פועלת לקידום תיקון חקיקה במטרה לאפשר לתאגידים הבנקאיים לבצע ייעוץ בטלפון ובאמצעים דיגיטליים.

## שיווק והפצה

השיווק וההפצה בארץ נעשים באמצעות סניפי הבנק, "פועלים בטלפון", ובאמצעות הערוצים הדיגיטליים והישירים (מכשירים לשירות עצמי, אתר ואפליקציה). כמו-כן, לבנק ישנה פעילות במדינות החברתיות: פייסבוק, איקס, אינסטגרם ולינקדין. בעמוד הפייסבוק ניתן אף מענה אנושי לפניות לקוחות. מהלכי השיווק של הבנק מקבלים ביטוי גם בפרסום בעיתונות, בטלוויזיה, באינטרנט, ברדיו, בשלטי חוצות ובסניפים. בשנים האחרונות הרחיב הבנק את השימוש באמצעים דיגיטליים, באינטרנט ובמובייל, המאפשרים ללקוחות לקבל את השירות מבלי להגיע פיזית לסניף. כמו-כן, הורחב השימוש באמצעי שיווק במדיה הדיגיטלית, באינטרנט ובסלולר, המאפשרים פנייה ממוקדת ללקוחות על-פי תחומי העניין ומאפייני הפעילות שלהם ברחבי הרשת. במסגרת המהלכים בהם נקט הבנק במטרה להקל על לקוחותיו עם פרוץ המלחמה, שימוש המדיות שצוינו מעלה בנוסף למדיות הפנימיות של הבנק (כמו: אתר, אפליקציה, מיילים, מסרונים, הודעות בדחיפה וכו') ככלי להפצת הקלות והטבות שהוצעו ללקוחות.

## לקוחות

המגזר כולל לקוחות פרטיים המקבלים שירותים בסניפים, בפועלים בטלפון ובדיגיטל. השירות הניתן מותאם למאפייני הלקוחות השונים.

## תחרות

בשנים האחרונות נמשכת העלייה ברמת התחרות. בין היתר בשל התפתחויות טכנולוגיות ונכונות גוברת מצד לקוחות לקבלת שירותים מרחוק, במקביל להורדת חסמי כניסה למתחרים חדשים וחיזוק מתחרים קטנים ובינוניים. התחרות ממשיכה להתרחב לגופים פיננסיים וחוץ בנקאיים, דוגמת חברות כרטיסי האשראי, חברות הביטוח, פינטקים וגופים קמעונאים נוספים. גם רפורמת הבנקאות הפתוחה, יישום החוק להגברת התחרות במערכת הבנקאות ('חוק שטרומ') וחוק נתוני אשראי תורמים לעלייה בעוצמת התחרות בענף. הבנק ממשיך להתאים את מודל הפעלה לצורך מתן מענה מלא ללקוחותיו בהתאם לשינויים החלים בצרכים ובמאפיינים שלהם, תוך מתן שירותים מלאים במגוון רחב של תחומים ומוצרים והנגשתם במגוון רחב של ערוצי שירות.

## שינויים טכנולוגיים שיש בהם כדי להשפיע מהותית על המגזר

בשנים האחרונות נמשכת מגמת העדפה מוגברת של הדיגיטל בקרב הלקוחות, לצד המשך הרחבת הצעות הערך הדיגיטליות והנגשת מוצרים ויכולות באתר ובאפליקציה.

### אפליקציית bit



אפליקציית bit היא אפליקציית תשלומים מובילה בה פעילים כיום כ-3.5 מיליון משתמשים (אשר ככלל, כשני שלישים מתוכם מנהלים את פעילותם העיקרית בבנקים אחרים). ממוצע מחזור ההעברות הכספיות בין משתמשים באפליקציה (P2P) הסתכם בכ-2.45 מיליארד ש"ח לחודש, בשנת 2025.

bit מאפשרת למשתמשים לבצע תשלומים, הכוללים, בין היתר, שירותי העברת כספים בין משתמשים (P2P) שהינו השירות הפופולארי בקרב משתמשיה, ניהול יתרות במסגרת חשבון תשלום, רכישות online באתרי קניות ואפליקציות

שונות, תשלום חשבונות, הזמנת מטבע-חוץ וקבלתו בטרמינל, וכן שירותים המאפשרים קבלת זיכויים מגופים שונים (כגון חברות ביטוח). החל מחודש נובמבר 2025 אפליקציית bit מציעה ללקוחותיה להפקיד כסף בפקדונות.

בהמשך לתיקון בכללי הבנקאות (שירות ללקוח) (עמלות), התשפ"ה-2024 לפיו מתאפשרת גביית עמלות מלקוחות העושים שימוש באפליקציות תשלומים, החל מיום 1 בינואר 2025 חלה עמלה בשיעור קבוע על משתמשים מקבלי תשלומים באפליקציית bit מעבר לסף פעילות (סך קבלת תשלומים מצטבר) של 25,000 ש"ח לשנה קלנדרית.

כנכס אסטרטגי של הבנק אפליקציית bit ממשיכה להוות בסיס לפיתוח מוצרים בנקאיים חדשים, תוך המשך הרחבת תחומי הפעילות שלה לסגמנטים חדשים וגיבוש הצעות ערך חדשניות וייחודיות.

## שינויים רגולטוריים - מגבלות חקיקה, תקינה ואילווצים מיוחדים החלים על המגזר

בשנים האחרונות ניכרת התגברות הרגולציה כחלק מהתכנית להגברת התחרות בשוק הבנקאות, שמשפיעה על המגזר. לפרטים נוספים ראה [פרק יוזמות רגולטוריות](#) להלן.

## 6.5.2. מגזר עסקים קטנים

### כללי ומבנה המגזר

הבנק מספק מגוון שירותי בנקאות ומוצרים פיננסיים לעסקים קטנים. פעילות המגזר מבוצעת באמצעות מערך הסינוף הארצי של הבנק וכן באמצעות הערוצים הישירים (ראה [בפרק מגזר לקוחות פרטיים](#) לעיל). מערך הסינוף מספק שירותים נדרשים גם ללקוחות עסקיים של המגזר העסקי והמגזר המסחרי. השנה, כחלק ממיקוד הבנק בעסקים הקטנים והבינוניים, נפתחו עד כה חמישה סניפים עסקיים מתמחים המצטרפים לשבעת הסניפים העסקיים המתמחים שכבר פועלים.

השירותים הניתנים ללקוחות המגזר כוללים שירותי ניהול חשבון שוטף, לצד מהלכים רחבי היקף לתמיכה וצמיחה של מגזר זה וביניהם העמדת אשראי ייעודי המותאם לצרכי הלקוח במסגרת מגוון מוצרים.



### מוצרים ושירותים

כחלק מאסטרטגיית הבנק להתמקד בהרחבת הפעילות במגזר העסקים הקטנים, מציע הבנק מגוון מוצרים ושירותים ללקוחותיו החל ממימון לפעילות העסקית, חבילת מוצרים ושירותים להתרחבות העסק ושירותי דיגיטל מתקדמים כולל הצעות לאשראי לביצוע דיגיטל. כמו-כן, הבנק המשיך בפעילות המרכז לצמיחה פיננסית המעניקה לעסקים קטנים בכל רחבי הארץ ידע וכלים לניהול העסק והצמחתו הכוללים מתחם מקיף של תוכן מקצועי מותאם לבעלי העסקים השונים, הרצאות ומפגשי שיח מותאמים לצרכי העסקים עם מיטב המומחים, ליווי אישי לעסקים על-ידי מנטורים למשך שלושה חודשים ומעטפת כלים מדיקת בהתאמה לצרכי העסק.

במהלך שנת 2025 ועד ליום 31 ביולי 2025, נקט הבנק במספר פעולות ללקוחותיו העסקיים בהתאם למתווים השונים של בנק ישראל:

- המשך מתווה ההקלות של בנק ישראל המרחיב את ההקלות לעסקים בצפון על רקע מלחמת חרבות ברזל.
- החזר כספי בסך 500 ש"ח ללקוחות עסקיים (לא כולל חברות בע"מ) שלקחו הלוואה בסך 100 אלף ש"ח ומעלה ברבעון הראשון לשנת 2025.

בעקבות מבצע עם כלביא במהלך חודש יוני 2025, הודיע הבנק על סדרת הטבות והקלות נוספות ללקוחות עסקיים שנפגעו ולכלל הלקוחות העסקיים - יישום מתווה ההקלות של בנק ישראל והרחבות של הבנק;

- דחיית תשלומי הלוואות בסכום של עד 2 מיליון ש"ח לתקופה של עד 3 חודשים (הרחבת מתווה ההקלות של בנק ישראל מחודשיים לשלושה חודשים). דחיות במסגרת מתווה ההקלות של בנק ישראל הינן ללא חיוב ריבית ועמלות, הרחבת הבנק עבור החודש הנוסף הינה בעלות הריבית ההסכמית.
  - פטור מחיוב ריבית על יתרות חובה בעו"ש בסכום של עד 30 אלף ש"ח לתקופה של חודשיים למשרתי מילואים בעלי עסקים בהתאם למתווה ההקלות של בנק ישראל.
  - הלוואה ייעודית בסך של 100 אלף ש"ח בריבית אטרקטיבית עם גרייס של עד 6 חודשים.
  - הגדלת מסגרות בכרטיסי אשראי ללקוחות ששהו בחו"ל בתחילת המבצע, ללא עלות ובאופן אוטומטי.
- לפרטים בדבר יתר הפעולות שנקט הבנק עקב המלחמה והטבות ללקוחותיו העסקיים הפועלים בדרום ובצפון הארץ וללקוחותיו שגיסו למילואים, ראה [פירוט בפרק מגזר לקוחות פרטיים](#) לעיל.

### שיווק והפצה

השיווק וההפצה בארץ נעשים בסניפי הבנק, פנים אל פנים ובאמצעות הטלפון וב"פועלים בטלפון" והן בנכסים הדיגיטליים השונים, הן בפנייה יזומה והן בתגובה לפניית הלקוחות. מהלכי השיווק מקבלים ביטוי גם בפרסום בעיתונות, בטלוויזיה, באינטרנט, ברדיו, בשלטי חוצות ובסניפים. בשנים האחרונות הרחיב הבנק בצורה משמעותית את השימוש באמצעי שיווק במדיה הדיגיטלית, באינטרנט ובסלולר, המאפשר פנייה ממוקדת ללקוחות על-פי תחומי העניין ומאפייני הפעילות שלהם ברחבי הרשת. מאז פרוץ מלחמת חרבות ברזל, תוקשרו ההקלות, ההטבות והשירותים ללקוחות העסקיים במגוון מדיות, פנימיות וחיצוניות.

### לקוחות

מגזר העסקים הקטנים כולל לקוחות עסקיים קטנים ובינוניים ממגוון רחב של ענפי משק. בנוסף, במגזר זה מטופלים החשבונות הפרטיים של הלקוחות העסקיים.

## תחרות

הפעילות במגזר זה דורשת התמחות והיכרות מעמיקה עם הלקוח, לצורך מתן שירות מלא, מקיף ומקצועי ללקוח וכן לצורך ניהול סיכוני האשראי. בשנים האחרונות ניכרת כניסה גם של מתחרים חוץ בנקאיים כגון חברות כרטיסי אשראי, גופי מימון חוץ בנקאיים וכן פינטקים העוסקים בתחום. הבנק משקיע משאבים ופועל באופן מתמיד להתאמת המוצרים והשירותים הניתנים ללקוחותיו וכן הנגשתם ללקוחות במגוון ערוצי שירות, דיגיטליים ופיזיים כאחד.

## שינויים טכנולוגיים שיש בהם כדי להשפיע מהותית על המגזר

### אפליקציית bit

הרחבת שיתופי פעולה לקידום הצעת הערך לעסקים קטנים וחיבור לפלטפורמות E-Commerce, כך שעסקים קטנים יכולים לקבל תשלום מלקוחותיהם ללא תקרה שנתית. העסקים יכולים לקבל תשלום מרחוק באתר, באפליקציה, ב-SMS או בנקודות המכירה.

## שינויים רגולטוריים - מגבלות חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על המגזר

למידע בדבר יוזמות רגולטוריות שעשויה להיות להן השפעה על פעילות המגזר ראה [פרק יוזמות רגולטוריות](#) להלן.

### 6.5.3. מגזר הלוואות לדיור

#### כללי ומבנה המגזר

הבנק מציע הלוואות לדיור ללקוחות פרטיים, הן מכספי הבנק והן במסגרת תכניות הסיוע הממשלתיות, באמצעות יועצי משכנתאות הפזורים בנציגויות משכן בסניפים השונים ברחבי הארץ. ניתן להגיש בקשה לאישור עקרוני למתן הלוואה לדיור גם בדיגיטל ובפועלים בטלפון.



#### מוצרים ושירותים

הפעילות העיקרית של מגזר זה הינה מתן הלוואות לדיור ומיועדת לקהל לקוחות פרטיים המבקשים הלוואה למימון אחת מהמטרות שלהלן:

- הלוואה המיועדת לרכישה של דירת מגורים, בנייתה, הרחבתה או שיפוץ.
  - הלוואה המיועדת לרכישת מגרש לבניית דירת מגורים או לרכישת זכות לדירת מגורים.
  - הלוואה הניתנת במשכון דירת מגורים ושאינה למטרת עסק.
  - הלוואה המיועדת למימון פירעון מוקדם של הלוואה, כאמור לעיל.
- פעולת חיתום משכנתאות נערכת ונבחנת בהתייחס לארבעה רכיבים מהותיים: יכולת ההחזר, הבטוחה - הנכס המוצע לשעבוד, שיעור מימון ומרווחים.

#### הטבות ייעודיות בתחום המשכנתאות

בסוף מרץ 2025 הכריז הבנק על סדרת מענקים והטבות ללקוחותיו בתחומי העו"ש, העמלות וההלוואות בהתאם למתווה ההקלות של בנק ישראל שהוגדר לרבעון השני של שנת 2025. כחלק מההטבות ובהתאם לקריטריונים שנקבעו על-ידי הבנק, שולם מענק בסך 1,000 ש"ח לבעלי חשבון עו"ש פעיל בבנק שנטלו משכנתא בסכום של 500 אלף ש"ח ומעלה במהלך הרבעון הראשון של 2025 (עד ליום 28 למרץ 2025).

לפרטים נוספים, ראו פרק מגזר לקוחות פרטיים.

לפרטים נוספים על ההטבות, ראו פרק מגזר לקוחות פרטיים.

על רקע מבצע עם כלביא ("המבצע"), ביום 17 ליוני 2025 פרסם בנק ישראל מתווה סיוע לאוכלוסיות שנפגעו באופן ישיר במהלך המבצע, ובו התייחסות גם לדחייה של שלושה תשלומי משכנתא ללא הגבלת סכום, ללא חיוב בריבית ועמלות ללקוחות שבעקבות המבצע ביתם נפגע והם מפונים או שנפצעו.

הבנק הרחיב את מתווה ההקלות של בנק ישראל לגבי לקוחות בעלי משכנתא קיימת בבנק שפוננו מביטם במסגרת המבצע והחזיר ללקוחות אלו את שני תשלומי המשכנתא האחרונים (של חודשים מאי ויוני), בסכום של עד 7,000 ש"ח לכל תשלום. ההחזר בוצע בחודש אוגוסט 2025.

## שיווק

הבנק מפרסם ומשווק את האפשרות ליטול משכנתא בבנק במדיות פרסומיות שונות. כמו-כן, מספק את האפשרות לבצע ולהיפגש באופן מקוון באמצעות פלטפורמת הזום.

## לקוחות

הבנק מעניק הלוואות לדיור (למטרות שאנן עסקיות) ללקוחות. מתן הלוואה לדיור הינה ללקוחות הבנק וללקוחות בנקים זרים בכפוף לפתיחת חשבון בבנק.

## תחרות

תחום ההלוואות לדיור מאופיין ברמת תחרות גבוהה. מדובר בעסקה כלכלית משמעותית בקרב משקי הבית ולכן לקוחות נוטים לבצע סקר שוק ולהשוות מחירים, בעצמם או על-ידי יועצי משכנתאות חיצוניים.

## שינויים רגולטוריים - מגבלות חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על המגזר

בתחום ההלוואות לדיור קיימת רגולציה ייעודית ענפה, בנוסף לרגולציה הכללית, לרבות זו החלה על מתן אשראי על-ידי הבנק. הוראת ניהול בנקאי תקין 251 התאמות להוראות ניהול בנקאי תקין לצורך התמודדות עם מלחמת "חרבות ברזל" (הוראת שעה) ביום 31 באוקטובר 2023 פרסם בנק ישראל לראשונה את הוראת ניהול בנקאי תקין 251 - הכוללת התאמות שונות לתקופה מוגבלת להוראות ניהול בנקאי תקין, שחלקן מתייחסות גם להלוואות לדיור, לצורך התמודדות עם המלחמה והשלכותיה על הכלכלה בישראל, ועל מנת לסייע למערכת הבנקאית וללקוחותיה להתמודד עם אתגרי המצב. בנק ישראל מפרסם מעת לעת עדכון להוראה, למידע בנוגע להקלות שנתרו בתוקף. העדכון האחרון פורסם ביום 31 לדצמבר 2025.

למידע נוסף בדבר יוזמות רגולטוריות שעשויה להיות להן השפעה על פעילות המגזר ראה [פרק יוזמות רגולטוריות](#) להלן.

### 6.5.4. מגזר מסחרי

#### כללי ומבנה המגזר

המגזר המסחרי מספק מגוון רחב של שירותי בנקאות ללקוחות עסקיים מדרג הביניים (Middle Market). המגזר פועל באמצעות מרכזי עסקים ללקוחות ותיקים ומרכזי עסקים ללקוחות בצמיחה. ללקוחות המגזר מוענקים שירותים תפעוליים על-ידי צוותי לקוח הפרוסים בארץ וכן על-ידי מרכז שירות.

#### מוצרים ושירותים

השירותים אותם מעמיד הבנק ללקוחות המגזר כוללים מתן אשראי לפעילות שוטפת ולמימון השקעות, ערבויות, מכתבי אשראי, פעילות סחר חוץ ועסקות במכשירים פיננסיים ונגזרים. כמו-כן, ניתנים שירותי השקעות באפיקים השונים: מטבע-חוץ, שקלים, ניירות-ערך וכו'.

המגזר המסחרי מספק שירותים בנקאיים גם ללקוחות הפועלים בענף הביניים והנדל"ן. השירותים הבנקאיים כוללים בין השאר, מתן אשראי ללקוחות וכן הנפקת ערבויות מסוגים שונים ובכלל זה ערבויות לרוכשי דירות בהתאם לחוק המכר. כמו-כן, המגזר המסחרי מספק שירותים ללקוחות היי-טק באמצעות המותג Poalim tech, המספק שירותים בנקאיים הכוללים מתן אשראי וערבויות, פעילות מטבע-חוץ ועו"ש וכו'.

#### פעילויות משלימות

- אשראי ישיר לעסקים - הלוואות בתוך מסגרת מאושרת הניתנות לניצול באמצעות "אתר האינטרנט לעסקים".
- TRADER FX - מערכת מסחר באינטרנט בפלטפורמה זמינה ונוחה ללקוח.
- העצמה דיגיטלית - פיתוח פתרונות מותאמים העונים לצרכי לקוחות החטיבה העסקית, הרחבת תשתית הפעילות באתר העסקי ובאפליקציה העסקית.
- ערבויות דיגיטליות - פיתוח פלטפורמה של הפקת קובץ ערבות דיגיטלית.
- ממשק דיגיטלי למילוי מסמכי פתיחת חשבון.
- ERPAY - ממשק ישיר לביצוע העברות בש"ח ובמטבע-חוץ ממערכת ה-ERP של הלקוח.

#### שיווק והפצה

שיווק מוצרי הבנקאות ושירותי הבנקאות והפצתם ללקוחות מתבצעים באמצעות מנהלי קשרי הלקוחות שבאגף המסחרי, מחלקת ניהול מכירות במטה החטיבתי. לרשות הלקוחות עומדים ערוצי התקשורת המקובלים בבנקאות המקומית, כגון: צוותי לקוח, מרכזי שירות, "פועלים בטלפון", אינטרנט וכד'.

## לקוחות

תחומי הפעילות העיקריים של לקוחות המגזר הינם: תעשייה, מסחר ובנייה ונדל"ן ופעילותם מתבצעת בעיקר בשוק המקומי. כמו-כן, מטפל המגזר גם בלקוחות המנהלים פעילות יבוא ויצוא.

## תחרות

המגזר מתאפיין בתחרות גבוהה כאשר המתחרים העיקריים הינם התאגידים הבנקאיים. בתחום האשראי, התחרות באה לידי ביטוי הן בשיעורי הריבית והעמלות המוצעים ללקוחות על-ידי הבנקים המתחרים, והן בהיבטים הנלווים כגון מהירות התגובה ושיעורי המימון אותם מוכנים לאשר הבנקים המתחרים. כמו-כן, עבור חלק מלקוחות המגזר קיימים בשוק תחליפים לאשראי הבנקאי כגון הנפקות ציבוריות ופרטיות ואשראי שניתן על-ידי גופים פיננסיים חוץ לבנקאים.

## שינויים טכנולוגיים

המגזר נעזר במערכות טכנולוגיות לצורך ניהול תהליכי ניתוח מצב הלקוחות, בקרה ושיווק. בבנק מבוצע תהליך מתמשך של שיפור מערכות אלו. תהליך זה כולל גם מרכיבים הנוגעים לטיפול בלקוחות המגזר. לצורך ניהול תיקי הלקוחות במגזר, נעשה שימוש במערכת CRM שמהווה כלי משמעותי בניהול הקשר, המכירות והפעילות העסקית מול הלקוחות.

### 6.5.5. מגזר עסקי

#### כללי ומבנה המגזר

המגזר העסקי מתמחה במתן שירותים פיננסיים לתאגידים גדולים כאשר מתן אשראי מהווה את עיקר פעילותו. המגזר פועל באמצעות ארבעה סקטורים שבכל אחד מהם פועלים מנהלי קשרי לקוחות (מק"לים) בעלי התמחות ייעודית:

- נדל"ן.
- תעשייה, מסחר ומלונאות.
- תשתיות, אנרגיה ושוק ההון.
- מימון פרויקטים ותשתיות.



בנוסף, עוסק המגזר במוצרי מימון מורכבים, לרבות: מימון סחר חוץ, מימון הון חוזר, מימון נכסים בחו"ל, עסקות מימון מורכבות, סינדיקציה והעברת סיכונים אשראי.

החטיבה העסקית כוללת גם את האגף לאשראים מיוחדים, אשר מרכז את הטיפול בלקוחות המגזר העסקי והמגזר המסחרי שנקלעו לקשיים, מתוך ניסיון לסייע לשיקומם תוך מתן תמיכה עסקית.

## מוצרים ושירותים

השירותים הניתנים ללקוחות המגזר כוללים מימון פעילות שוטפת, כמו גם מימון השקעות, מימון פרויקטים בתחום התשתית (בשיטת ה-BOT/PFI), שירותים פיננסיים, וכן פעולות סחר-חוץ ועסקות במכשירים פיננסיים נגזרים. במסגרת השירותים הניתנים ללקוחות הפועלים בענף הבניה הנדל"ן ניתן למנות, בין היתר, ליווי פרויקטי בנייה, מתן אשראי ללקוחות וכן הנפקת ערבויות מסוגים שונים ובכלל זה ערבויות לרוכשי דירות בהתאם לחוק המכר.

למגזר פעילויות משלימות זהות במהותן לאלה הניתנות במגזר המסחרי. לפרטים נוספים ראה [פרק מגזר מסחרי](#) לעיל.

## שיווק והפצה

שיווק מוצרי הבנקאות והפצתם ללקוחות המגזר מתבצעים באמצעות מנהלי קשרי הלקוחות שבאגף העסקי בשיתוף עם המטה החטיבתי. כחלק מרכזי מפלטפורמת המכירות, עומדים לרשות לקוחות המגזר מומחי מוצר בתחומי חדר עסקות, יעוץ השקעות, סחר-חוץ, מטבע-חוץ, עובר ושב ועוד אשר עובדים בצמוד למנהל קשרי הלקוחות. מנהל קשרי הלקוחות נמצא בקשר רצוף עם הלקוחות שהוא מטפל בהם, לצורך מענה לצרכים הבנקאיים שלהם, שיווק מוצרי הבנק והתאמת פתרונות מימון לעסקות שונות.

לרשות הלקוחות עומדים ערוצי התקשורת המקובלים בבנקאות המקומית, כגון: צוותי לקוח, מרכזי שירות, "פועלים בטלפון", אינטרנט וכד'.

## לקוחות

לקוחות המגזר הינם תאגידים גדולים בישראל אשר פועלים בעיקר בתחומי הפעילות: נדל"ן, תעשייה, שוק ההון, תקשורת, מסחר, מלונאות, תשתיות ואנרגיה.

## תחרות

התחרות בתחום זה גבוהה ומתבטאת בשירות, במחירים, בתנאים להעמדת המימון ובמהירות התגובה. קבוצת הבנק מתמודדת עם תחרות גוברת מול המערכת הבנקאית הישראלית, לרבות בנקים זרים שיש להם נציגויות בישראל. עבור חלק מלקוחות המגזר קיימים בשוק תחליפים לאשראי הבנקאי כגון הנפקות ציבוריות ופרטיות ואשראי שניתן על-ידי גופים מוסדיים וגופים פיננסים חוץ בנקאים.

### מגבלות ביחס להסדרי הלוואות משותפות (הסדרי קונסורציום)

ביום 14 ביוני 2018 נכנסו לתוקף כללי ההגבלים העסקיים (פטור סוג להסדרי הלוואות משותפות) (הוראת שעה), תשע"ח-2018 ("פטור הסוג"). פטור הסוג על תיקונו מגדיר את התנאים, אשר בהתקיימם, יהיה הבנק פטור מפניה לרשות התחרות לקבלת אישור להסדר הלוואה המשותפת (דהיינו, מתן אשראי לתאגיד, במשותף עם מלווה אחד או מלווים נוספים הנכללים בהגדרת "מלווה" בהוראת פטור הסוג). תוקף הוראות פטור הסוג הינו עד מאי 2026.

לאור האמור בפטור הסוג, בכל מקרה בו בכונת הבנק לתת במשותף עם תאגידי בנקאיים או גופים מוסדיים או גופים דומים שהתאגדו מחוץ לישראל, הלוואה לתאגיד כלשהו - על הבנק לבדוק קיומם של התנאים הקבועים בהוראות הפטור בהתאם לחלופות השונות ולנסיבות כל עסקה. הוראות פטור הסוג אינן חלות על הסדר הלוואה משותפת שנחתם לפני מועד כניסתו לתוקף של פטור הסוג וחלות על אותן הלוואות הוראות מכתבי רשות התחרות בעניין הלוואות משותפות שהיו בתוקף במועד חתימת כל הסדר הלוואה. עם זאת, ככל שיחול שינוי מהותי בהסדר הלוואה משותפת שנחתם על בסיס מכתבי הרשות הנ"ל, יש לבחון את ההסדר הרלוונטי בכללותו מחדש, בהתאם לפטור הסוג.

### 6.5.6. פעילות בינלאומית

#### כללי

הפעילות הבינלאומית של קבוצת הבנק כוללת את סניף ניו-יורק ונציגויות בארצות-הברית, וכן קיום קשרים עם בנקים ברחבי העולם.

עיקר הפעילות העסקית הבינלאומית של הבנק מבוצעת באמצעות סניף ניו-יורק, המתמקד בתחומי הפעילות הבאים: מתן שירותים בנקאיים מקיפים הן לחברות ישראליות הפועלות בארצות-הברית והן לחברות ולקוחות מקומיים, הכוללים: אשראי, סחר-חוץ, פיקדונות ושירותי חדר עסקות. סניף ניו-יורק מאפשר ללקוחותיו גם ביטוח פיקדונות על-ידי ה-FDIC.

תחום הפעילות מול בנקים כולל מסחר באמצעות חדרי עסקות, שיתוף פעולה בסחר חוץ ובמימון סחר בינלאומי, מימון פרויקטים, סליקת תשלומים ושירותים בתחום שוק ההון.



### מגבלת חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על הפעילות הבינלאומית

פעילות המגזר הבינלאומי במדינות השונות (למועד זה בעיקר בארצות-הברית) כפופה לתקנות רלוונטיות לאופי הפעילות של הקבוצה במדינות בהן מתקיימת פעילות עסקית (Cross border regulations) ולפיקוח רגולטורי מצד רשויות שלטוניות שונות במדינות בהן פועלות שלוחות הבנק בחו"ל, הכוללות דרישות של הון, החזקת נכסים נזילים, ציות ואיסור הלבנת הון וכיוצא בזה. בנוסף, קיימים כללים ומגבלות המוטלים על-ידי בנק ישראל על הפעילות הבינלאומית של קבוצת הבנק, הן מכוח חקיקה ונהלים והן מכוח הוראות בהיתרים הניתנים על-ידי בנק ישראל בעת רכישת חברות בנות ו/או פתיחת סניפים בחו"ל.

### הפעילות בבנקאות הבינלאומית

#### סניף ניו-יורק

עיקר הפעילות העסקית הבינלאומית של קבוצת הבנק מבוצעת באמצעות סניף ניו-יורק ונציגויות בארצות-הברית וכן קיום קשרים עם בנקים ברחבי העולם. לסניף ניו-יורק פעילות בתחום ה-Middle Market בארצות-הברית, באמצעות פיתוח מערכת יחסים ומתן אשראי ישיר ללקוחות מסחריים מקומיים. כמו-כן, פועל הסניף בשוק הסינדיקציות כפעילות משלימה.

#### שוויץ - תחילת פירוק

ביום 31 במרץ 2025 החליטה האסיפה הכללית של בעלי המניות של הפועלים שוויץ על פירוק הפועלים שוויץ.

## 6.5.7. מגזר ניהול פיננסי

### כללי ומבנה

פעילות מגזר זה כוללת:



- פעילות בתיק הבנקאי - ניהול המקורות והשימושים לרבות ניהול סיכונים השוק והנזילות (לפרטים בדבר סיכונים אלה, ראה [פרק סקירת הסיכונים](#) בדוח הדירקטוריון וההנהלה), וזאת באמצעות קביעת מחירי העברה פנימיים (ראה להלן), ניהול תיק השקעות, הנפקות אגרות-חוב ושטרי הון, הפקדות בבנקים בחו"ל וביצוע עסקות במכשירים פיננסיים נגזרים. פעילות המגזר בתיק הבנקאי מתבצעת בעיקרה באמצעות האגף לניהול נכסים והתחייבויות ("ננה") בארץ ובחו"ל ובאמצעות היחידה לניהול השקעות נוסטרו האחראיות על ניהול תיק אגרות-החוב הקונצרני.

- פעילות בתיקי המסחר - פעילות עשיית שוק ומסחר בחדר עסקות בתחום מטבע-החוץ, ריביות ואגרות-חוב ממשלתיות ונגזרי OTC.
- פעילות מסחר מול לקוחות בשני תחומים:
  - ביצוע עסקות בניירות-ערך ובנגזרים סחירים באמצעות שני חדרי מסחר: חדר מסחר ניירות-ערך ישראלים וחדר מסחר ניירות-ערך זרים וכן שרותי משמרת ניירות-ערך.
  - ביצוע עסקות OTC במכשירים פיננסיים נגזרים בש"ח, מטבע-חוץ, ריביות, מדדים וסחורות באמצעות חדר העסקות. השירות ניתן למגוון לקוחות, בהם גופים מוסדיים, חברות עסקיות, לקוחות פרטיים נבחרים ולקוחות זרים, באמצעות דסקים ייעודיים המעניקים שירות אישי ללקוחות.
  - פעילות המגזר מול הלקוחות כוללת גם מתן תמיכה בפיתוח ובתמחור של מוצרים פיננסיים מתוחכמים ופיקדונות בעלי מרכיבים יחודיים. ההכנסות העיקריות של המגזר נובעות מניהול חשיפות בתיק הבנקאי ובתיק למסחר וכן ממרווחים ועמלות בפעילות חדרי העסקות ושירותי התפעול מול הלקוחות. בנוסף, כולל המגזר בחישוב הכנסותיו, תוצאות מניהול תיק השקעות במניות ובאגרות-חוב ומהשקעות בחברות כלולות (שעיקרן מוחזקות על-ידי פועלים אקוויטי).
  - כמו-כן, מגזר זה אחראי על ניהול הקשרים עם בנקים ומוסדות פיננסיים ברחבי העולם ואחראי על מתן שירותים ללקוחות הפועלים בישראל במגוון תחומים לרבות בשוקי ההון והכסף.

### פעילויות, מוצרים ושירותים

#### התיק הבנקאי - ניהול מקורות ושימושים

אגף ניהול נכסים והתחייבויות ("אגף ננה") אחראי לניהול המקורות והשימושים של הבנק על מגוון פעילויות המגזרים השונים. האגף קובע מחירי העברה פנימיים ("ריבית סיטונאית") לגיוס מקורות ושימושי המגזרים השונים. הריבית הסיטונאית מהווה את ריבית הבסיס לפעילות המגזרים השונים מול לקוחות הבנק ולפיה הם מחויבים ומזוכים. הריבית הסיטונאית מהווה אחד מהאמצעים לניהול סיכונים השוק והנזילות. הבנק מייחס חשיבות רבה לגיוס מקורות יציבים בעלי פיזור גבוה. לבנק מקורות מימון מגוונים, שעיקרם מגוון פיקדונות מהציבור בארץ, כשחלקו הארי מלקוחות קמעונאיים, וללא תלות במפקיד בודד או בקבוצת מפקידים. בנוסף, מגייס הבנק פיקדונות מלקוחות מוסדיים ועסקיים גדולים. כמו-כן, מגייס הבנק באמצעות אגרות-חוב ומכשירי הון (כתבי התחייבות נדחים) שמנפיק הבנק. המקורות במטבע-חוץ כוללים פיקדונות לקוחות פרטיים ולקוחות עסקיים בארץ, תושבי חוץ, לקוחות הבנקאות הפרטית הבינלאומית, חברות ישראליות בחו"ל, הנפקת CD's ומכשירים אחרים המבוססים על-ידי ה-FDIC בארצות-הברית, הנפקות של אגרות-חוב בחו"ל, עסקות החלף ש"ח - מטבע-חוץ ועסקות REPO.

כחלק מניהול סיכונים השוק והנזילות מנהלת חטיבת שווקים פיננסיים תיק אגרות-חוב, המורכב מאגרות-חוב ממשלתיות ואגרות-חוב קונצרניות לרבות אגרות-חוב של מוסדות פיננסיים. התיק מנוהל באמצעות יחידת הננה ויחידת ניהול השקעות נוסטרו של הבנק. פעילות השקעות לנוסטרו - מטרתה להגדיל את הגמישות בניהול התיק הבנקאי תוך ניצול האפשרויות לשיפור התשואה על עודפי הנזילות וגיוון אפיקי הפעילות. תיק ההשקעות הינו חלק מהתיק הבנקאי, וכולל השקעה באגרות-חוב ובמניות בארץ ובחו"ל.

#### פעילות בתחום המסחר - חדר עסקות (OTC ונגזרים)

הבנק מעניק ללקוחותיו שירות מקיף בחדר עסקות (OTC ונגזרים) המאפשר להם לפעול במכשירים הפיננסיים השונים ועל נכסי בסיס שונים, לצורכי מסחר, הגנה וגידור סיכונים. ביצוע העסקות עם לקוחות הבנק נעשה בהתאם למסגרות האשראי שהוקצו להם על-ידי בעלי סמכויות האשראי בבנק ועל בסיס מודלים פנימיים של הבנק. המודלים מגדירים את חשיפות האשראי בעסקות המבוצעות בחדר העסקות. בשנים האחרונות קיימת עלייה מתמדת במודעות ובצרכים לפעילויות שמציע חדר עסקות, אשר כמענה להם וכדי לשמר את מעמדו כבנק מוביל וחדשני הבנק מציע מגוון רחב יותר של מוצרים וברמות תחכום גבוהות יותר וביניהם: נגזרים, לרבות אופציות ריבית בשקלים, אופציות אקזוטיות, ומוצרי ריבית מתוחכמים.

כחלק מפעילות הבנק בתחום המסחר, חדר העסקות הינו אחד מעושי השוק הראשיים באגרות-חוב ממשלתיות וכן מהווה עושה שוק במרבית המוצרים בהם הוא פעיל.

## שירותי ברוקראג' ומשמרת

הבנק מעמיד ללקוחותיו שירות לביצוע עסקות בניירות-ערך ובנגזרים סחירים באמצעות שני חדרי מסחר: חדר מסחר ניירות-ערך ישראליים וחדר מסחר ניירות-ערך זרים וכן שרותי משמרת ניירות-ערך.

## שירותים למנהלי נכסים פיננסיים

הבנק מעניק שירותים למנהלי נכסים פיננסיים: מנהלי קרנות נאמנות, מנהלי תיקי השקעות, מנהלי קופות-גמל, קרנות השתלמות ופנסיה. בנוסף, לקרנות נאמנות הבנק מעמיד שירותים נלווים לניהול חשבון, הכוללים בין השאר שערך נכסים, הפקת דוחות בקרה והכנת דיווחים לרשויות.

ביום 31 בדצמבר 2025 שווי הנכסים של קרנות הנאמנות להן מספק הבנק שירותים נלווים לניהול חשבונות בהיקפים שונים הסתכם בסך של כ-133 מיליארד ש"ח.

## שירותים למוסדות פיננסיים

מחלקת בנקים ומוסדות פיננסיים אמונה על ניהול היחסים והקשר העסקי עם בנקים ומוסדות פיננסיים בעולם. קשרים אלה תומכים במגוון הפעילויות העסקיות של הבנק, לרבות פעילות סחר חוץ, מסחר במטבע-חוץ, פיקדונות, נגזרים ובניירות-ערך. במסגרת ניהול פעילותו מול בנקים ומוסדות פיננסיים זרים הבנק מספק מגוון רחב של שירותים לרבות שירותי סאב-קסטודי לבנקים קסטודיאנים מובילים מחו"ל הפעילים בישראל בתחום ניירות-ערך.

## תחרות

בשנים האחרונות עולה באופן מתמיד רמת התחכום בשווקים הפיננסיים בישראל. מגמה זו בולטת במיוחד בהרחבת סל המוצרים העומדים לרשות המשקיעים והפעילים בשוק. מכשירים סחירים מסוגים שונים ומכשירים נגזרים הופכים להיות נגישים יותר. בכל הקשור לפעילות חדר עסקות וחדרי מסחר ניירות-ערך קיימת תחרות ענפה ואינטנסיבית. המתחרים העיקריים הינם ארבע הקבוצות הבנקאיות הגדולות בישראל, בנקים זרים, וכן חברות פיננסיות אחרות, המתמחות בתחום.

## לקוחות

המגזר מספק שירותים מגוונים לכלל לקוחות המגזרים האחרים בבנק, בין אם באמצעות סניפי הבנק ומנהלי קשרי הלקוחות ובין אם בקשר ישיר עם לקוחות גדולים. חדר העסקות מקיים פעילות שיווקית מול מוסדות פיננסיים זרים, דבר שהביא להגדלה משמעותית של מחזורי הפעילות מול לקוחות אלה (במגוון המוצרים בהם הבנק משמש עושה שוק).

## הסדרת פעילות

במהלך העסקים השוטף מקיים הבנק, ובמסגרתו המגזר לניהול פיננסי, קשרים ענפים עם המוסדות הפיננסיים המובילים בעולם. הקשרים העסקיים בין הבנק לגופים אלה בשוקי ההון השונים מושתתים, בין היתר, על הסדרים בינלאומיים סטנדרטיים, כגון: הסכמי מסגרת התומכים בפעילות חדרי העסקות, הסכמים מיוחדים למזעור סיכונים אשראי שמיועדים להגביל את סיכון האשראי בנגזרים (Credit Support Annex) או פעילות באמצעות מסלקות בינלאומיות, לשם מזעור סיכונים צד נגדי וסיכונים סליקה בעסקות במטבע-חוץ ובריביות.

## 6.5.8. התאמות

במסגרת זו נכללות פעילויות בהיקפים לא מהותיים של קבוצת הבנק, אשר אף אחת מהן אינה מגיעה עד כדי מגזר בר-דיווח. מסגרת זו כוללת, בין היתר: (1) תוצאות חברות הבנות דיוור ב.פ. בע"מ ופעילים ניהול תיקי השקעות בע"מ; (2) רווח הון ממכירת בניינים וציוד; (3) התאמות של פעולות בין-מגזריות.



## 6.6. מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד הבנקאי

### כללי

הבנק פועל במסגרת חוקים, תקנות והוראות שחלקם ייחודיים למערכת הבנקאית, וחלקם, גם אם אינם ייחודיים כאמור, משפיעים על מקטעים מהותיים מפעילותו. פקודת הבנקאות, חוקי הבנקאות השונים והוראות ניהול בנקאי תקין אשר מפרסם המפקח על הבנקים מעת לעת, מהווים את הבסיס החוקי והמרכזי לפעילותה של קבוצת הבנק. אלו מגדירים, בין היתר, את גבולות הפעילות המותרת לבנק, את הפעילות המותרת לחברות בנות וחברות קשורות לקבוצת הבנק ואת תנאי השליטה והבעלות בהן, את מערכות היחסים בין הבנק ללקוחותיו, את השימוש בנכסי הבנק ואת אופן הדיווח על הפעילות האמורה למפקח על הבנקים ולציבור.

בצידם כפוף הבנק לחקיקה ענפה המסדירה את פעילותו בשוק ההון הן עבור לקוחותיו והן עבור עצמו (למשל בתחום יעוץ ההשקעות וניהול תיקי לקוחות, יעוץ פנסיוני, דיני ניירות-ערך ומגבלות על פעילות בתחום הביטוח).

חוקים נוספים, בנושאים ייחודיים, מטילים על בנקים, והבנק בכללם, חובות וכללים ספציפיים. כך למשל החקיקה הקשורה באיסור הלבנת הון ואיסור מימון טרור, חוק נתוני אשראי, חקיקה הקשורה בהלוואות לדיור, דיני הערבות וכו'.

בנוסף לאלה קיימת חקיקה נוספת שבשל הקשר שלה לפעילות הבנק יש לה השפעה רבה על התנהלותו. לעניין זה ראוי להזכיר, בין היתר, את דיני ההוצאה לפועל, דיני פירוקים וכינוסים, חוקים המתייחסים למגזרים ספציפיים (רשויות מקומיות, נוטלי משכנתאות, רוכשי דירות, המגזר החקלאי) וחוקי מס שונים.

פעילותו של הבנק נתונה לפיקוח של המפקח על הבנקים אשר מפעיל את סמכויותיו באמצעות הנחיות, ביקורות, ושיח שוטף המשקף גם ציפייה פיקוחית. ישנם גם גורמים מפקחים נוספים בתחומי פעילות ספציפיים, דוגמת רשות ניירות-ערך, הממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון במשרד האוצר והממונה על התחרות. גורמים אלה עורכים מעת לעת ביקורות בבנק בקשר עם תחומי הפעילות השונים.

הבנק וחברות הבת פועלים על מנת לעמוד בחובות החלות עליהם מכוח הוראות הדין האמורות. במסגרת החקיקה, נקבעה במרבית החוקים החלים על פעילות הבנק האפשרות להטיל עליו עיצומים כספיים בגין הפרות של הוראות החוקים והוראות חקיקת המשנה (לרבות חוזרים והנחיות) שהוצאו או יוצאו מכוחם.

### יוזמות רגולטוריות

#### הנחיות רגולטוריות וחקיקה בעקבות מלחמת חרבות ברזל ומבצע עם כלביא

מתווה ההקלות של בנק ישראל לסייע ללקוחות בעת המלחמה - ביום 15 באוקטובר 2023 פרסם בנק ישראל מתווה מקיף שמטרתו לסייע ללקוחות המערכת הבנקאית בהתמודדות עם השלכות המלחמה. המתווה הוארך מספר פעמים כאשר ביום 3 בדצמבר 2024 האריך בנק ישראל את המתווה ב-3 חודשים נוספים מיום 1 בינואר 2025 ועד ליום 31 במרץ 2025, תוך ביצוע התאמות באוכלוסיית הזכאים. בנוסף, גיבש בנק ישראל מתווה ייעודי לבעלי עסקים הפועלים באזור הצפון במטרה לסייע להם בהקלות תזרימיות בעקבות השלכות ההסלמה הביטחונית וכחלק מהשיקום הכלכלי לקראת החזרה לשגרה. אלו יוכלו לקבל הקלה בדחיית אשראי עסקי, בכפוף לבקשת לקוח, כאשר עסק עם מחזור פעילות עד 25 מיליון ש"ח לשנה, זכאי לדחות אשראי עסקי לשלושה חודשים, ללא חיוב בריבית נוספת ובעמלות, בסכום מצטבר של עד 2 מיליון ש"ח.

**הוראת ניהול בנקאי תקין 251 בנושא "התאמות להוראות ניהול בנקאי תקין לצורך התמודדות עם מלחמת חרבות ברזל" (הוראת שעה) -** ביום 22 באוקטובר 2024 פרסם בנק ישראל הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 251 שכוללת הקלות רגולטוריות במספר תחומים. ההוראה עודכנה מספר פעמים במהלך המלחמה, כאשר ביום 31 בדצמבר 2025 פרסם בנק ישראל עדכון אחרון בנושא כאשר מרבית ההקלות בוטלו למעט:

**הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 329 בנושא "מגבלות למתן הלוואות לדיור" -** הקלות שניתנו ביחס להלוואה לשיפור מיגון בדירת מגורים לחיזוק חדר בבית, עד לסכום של 200,000 ש"ח. הוארכה עד יום 31 במרץ 2026.

**הוראת ניהול בנקאי תקין 315 בנושא "מגבלות חבות ענפית" הארכה להקלה זמנית וזאת נוכח מלחמת חרבות ברזל" -** ביום 29 באוקטובר 2024 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין 315 - במטרה לתמוך בצרכי האשראי של המשק. להלן עיקרי התיקונים להוראה:

- ענף שירותים פיננסיים ושירותי ביטוח - ניתנה הקלה זמנית בשיעור מגבלת ענף שירותים פיננסיים ושירותי ביטוח, כך שהמגבלה תיבחן בנפרד ביחס לפעילות ישראל וח"ל, והמגבלה המצרפית (ישראל וח"ל) לא תעלה על 25%.
- ענף בינוי ונדל"ן - ההקלה הוארכה בשנתיים נוספות ועד לתאריך 31 בדצמבר 2027.

**מתווה ההקלות של בנק ישראל לסיוע ללקוחות בעת מבצע 'עם כלביא' -** ביום 17 ביוני 2025 פרסם בנק ישראל מתווה שמטרתו לסייע ללקוחות המערכת הבנקאית בהתמודדות עם השלכות מבצע 'עם כלביא' שהחל ביום 13 ביוני 2025. המתווה יועד בעיקר לאוכלוסיות שנפגעות באופן ישיר מנזקי הלחימה ובכללם בעלי עסקים קטנים וזעירים, משקי בית שנפגעו או שבינם נפגע מירי טילים ונאלצו להתפנות מביתם וחיילי המילואים. למשקי בית שבינם נפגע ופנו מביתם, ניתנה בין היתר אפשרות לדחייה של תשלום משכנתאות ללא הגבלת סכום, לתקופה של שלושה חודשים, ללא חיוב בריבית ועמלות. בנוסף, ניתנה אפשרות לדחייה של הלוואות צרכניות בסכום מצטבר של 100,000 ש"ח לתקופה של שלושה חודשים, ללא חיוב בריבית ועמלות. לבעלי עסקים קטנים וזעירים, ניתנה אפשרות לדחייה של חודשיים להלוואות בסכום מצטבר של עד 2 מיליון ש"ח לבית עסק, ללא חיוב בריבית ועמלות. בנוסף, עבור בתי עסק של חיילי מילואים - ניתן פטור לתקופה של חודשיים מחיוב ריבית על מינוס בעו"ש בחשבון העסקי (עד 30,000 ש"ח במינוס). מתווה ההקלות של בנק ישראל היה בתוקף עד ליום 31 ביולי 2025.

## יזמות רגולטוריות

**צוות להסדרת השימוש בבינה מלאכותית (AI) בסקטור הפיננסי -** ביום 24 בדצמבר 2025 פרסם הצוות הבין-משרדי לבחינת שימושי בינה מלאכותית בסקטור הפיננסי דוח סופי. הצוות המליץ על גישה מבוססת סיכונים, תוך התמקדות במערכות בעלות סיכון גבוה וכי אין להחיל חובת הסברות פרטנית בכל מקרה שבו מעורבת מערכת בינה מלאכותית. בנוסף נקבע, כי הצורך בהסכמה מחודשת לשימוש במערכות בינה מלאכותית מלקוחות עבר, תלוי באופי ההסכמה שניתנה ובסוג הפעילות שמוצע לבצע ואין הכרח לקבלת הסכמה מחודשת מכל לקוח. נקבע גם כי אין הכרח בהסכמה מחודשת לשימוש בנתוני עבר, וכי הדבר ייגזר מאופי ההסכמה הקיימת ומסוג הפעילות המוצעת. הדוח גם קבע את אחריותו של הגוף המפוקח כאשר הוא מתקשר עם צד שלישי (כגון מפתח מערכת בינה מלאכותית) וכן, כי ככלל יש לאסור הגבלת אחריות כלפי הלקוח בגין פעולת המערכת.

**צוות לבחינת השפעת המערכת הבנקאית על קשיחות מחירי הדיור -** ביום 11 במאי 2025 החליט קבינט הדיור על הקמת "צוות לבחינת מעורבות הבנקים בקביעת מחירי הדיור" שבראשו יעמוד ראש המועצה הלאומית לכלכלה וחבריו כוללים נציגי משרדי האוצר, השיכון, המשפטים, רשות התחרות ובנק ישראל. מנדט הצוות - "לבחון את קיום מעורבות הבנקים בקביעת מחירי הדיור בין היתר באמצעות קביעת תנאים בהסכמי המימון בין בנקים ליזמים ואת ההשלכות שעשויות להיות לכך על התחרות בשוק הדיור". ביום 27 ביולי 2025 פרסם הצוות דוח מסכם והמליץ כי לגורם המממן של מיזם לליווי פרויקט בנייה למגורים אסור להתערב בשיקולי היזם בקביעת מחיר המכירה של דירות באותו מיזם, לאחר ההתקשרות בהסכם המימון וכי יש להימנע מכלול בהסכם מימון לליווי המיזם, התניה חוזית המתייחסת לשינויים במחירי הדירות במיזם. ביום 27 באוגוסט 2025 המפקח על הבנקים שלח לבנקים מכתב ובו ביקש מהם להתאים את התנהלותם מול יזמים במימון פרויקטים לבנייה למגורים באופן שישם את המלצות הצוות.

**מתווה הקלות כספיות של בנק ישראל -** ביום 30 במרץ 2025 פרסם בנק ישראל מתווה הקלות לסיוע ללקוחות לשנים 2025-2026 (עד חודש מרץ 2027), אותו אימצה המערכת הבנקאית באופן וולונטרי. עיקרי המתווה כוללים מספר נושאים וכל בנק רשאי לבחור מתוך הנושאים, אילו הקלות הוא מעניק ללקוחות. עיקרי הנושאים הם: מתן ריבית או הטבות בתחום יתרות בזכות בחשבון העו"ש ושיפור בריביות המשולמות בפיקדונות לטווח קצר, הפחתת שיעור הריבית על יתרת חובה, מתן פטור מעמלות או הנחה משמעותית לקבוצות אוכלוסייה מובחנות, מתן פטור, חלקי או מלא, לתקופה קצובה מתשלום החוזר החודשי או הפחתת שיעור הריבית הנגבית באשראי קיים, למשך תקופת המתווה, קידום פיתוח מנגנון הסטת כספים אוטומטית, עבור יתרות גבוהות מיתרה מינימלית שתוגדר מראש, מהעו"ש למסלולים מניבי תשואה (Sweep Account). במסגרת המתווה, המערכת הבנקאית תקצה להטבות ללקוחות סכום שנתי כולל בסך 1.5 מיליארד ש"ח וככל שהמתווה ימשך שנתיים, העלות שלו תעמוד על 3 מיליארד ש"ח. כל בנק יממן הקלות והטבות ללקוחותיו בהיקף כספי הנגזר מנתח השוק שלו מתוך סכום זה. לעניין ההטבות שמעניק הבנק ראה [מגזר לקוחות פרטיים לעיל](#).

**שינוי ימי המסחר בבורסה לניירות-ערך -** בהמשך לקול קורא שפרסמה הבורסה לניירות-ערך בחודש אפריל 2024 לבחינת השינוי בימי המסחר, הודיעה הבורסה ביום 3 בפברואר 2025 כי בכוונתה לעבור למסחר בימים שני-שישי במקום בימים ראשון-חמישי. הבורסה פרסמה מתווה המפרט כיצד יתבצע המעבר. שינוי ימי המסחר יכנס לתוקף בחודש ינואר 2026.

**צוות בין משרדי להגברת התחרות במערכת הבנקאות -** ביום 1 בדצמבר 2024 הודיעו שר האוצר ונגיד בנק ישראל על הקמת צוות מקצועי בין משרדי להגברת התחרות במערכת הבנקאות ובאשראי לעסקים הקטנים ולמשקי הבית. בין מטרות הצוות עיצוב מתווה רישיונות בנקאיים מדורגים שיאפשרו לגופים חוץ-בנקאיים להציע פיקדונות ולתת אשראי, ייעול והרחבת מקורות האשראי למגזר הקמעונאי תוך הזזת עלויות המימון וצמצום יוקר המחיה, בחינת החסמים המבניים לפתיחת השוק לשחקנים נוספים. בראשות הצוות עומדים המפקח על הבנקים וראש אגף תקציבים במשרד האוצר וחבריו כוללים נציגים מהרשויות הרגולטוריות ומשרד המשפטים.

ביום 6 באוגוסט 2025 פרסם הצוות דוח מסכם הכולל בין היתר המלצות בנושאים הבאים:

הסרת החסמים לכניסת גופים חוץ-בנקאיים למערכת הבנקאית באמצעות קבלת רישיון בנקאי והחלת פיקוח ורגולציה מותאמים לאופי ולרמת הסיכון בפעילותם, הסדרת האפשרות לחברת החזקה של גוף מוסדי לשלוט במקביל בגוף מוסדי ובבנק קטן, מתן פטור מהחובה למתן שירותים ומוצרים מסוימים לבנק קטן, הרחבת תחומי העיסוק של בנק קטן, קביעת מדרגות מתווה הרישוי בהתאם לגודל הבנק והיקף פעילותו, הסדרת אופן הפיקוח על חברות החזקה, טיפול ביחסי תלות בין השחקנים הפוטנציאליים לבין המערכת הבנקאית ובמסגרת זו המליץ הצוות להאריך חלק מהגנות הינוקא לחברות כרטיסי האשראי, אי החלת חוק הגבלת שכר בכירים על בנק קטן לתקופה של 10 שנים מעת קבלת רישיון בנקאי, פטור אוטומטי לבנק קטן מחובות הבנקאות הפתוחה ומחובת נידוד בין בנקים לשלוש השנים הראשונות של פעילות הבנק, הקניית סמכות למפקח על הבנקים לתת הקלות והתאמות לבנקים קטנים מההוראות הקבועות בחוק לעניין עמידה בתעריפון הקבוע בכללי העמלות ומיישום החובות הקבועות בכללי גילוי נאות, קידום האפשרות להסתמכות על צד שלישי לעניין חובות הזיהוי והכרת הלקוח כנדרש בצו איסור הלבנת הון, בהתאם לסטנדרטים הבין-לאומיים של ארגון FATF.

ביום 28 בינואר 2026 עברה בקריאה ראשונה הצעת חוק התכנית הכלכלית (תיקוני חקיקה ליישום המדיניות הכלכלית לשנת התקציב 2026) המכונה "חוק ההסדרים", כאשר בפרק ט' של החוק נכלל תזכיר החוק לקידום התחרות בשוק הבנקאות (תיקוני חקיקה), התשפ"ו-2025. במסגרת התזכיר מוצע לבצע את תיקוני החקיקה שהומלצו בדוח המסכם והנדרשים על מנת לאפשר את הקמתם של בנקים קטנים, לקבוע מנגנוני פיקוח מותאמים, להפחית חסמי חקיקה ולעודד תחרות וחדשנות בשוק הבנקאי.

ביום 8 בפברואר 2026 פרסם בנק ישראל את טיוטת ניהול בנקאי תקין מסגרת פיקוחית לבנקים קטנים וחדשים שיכנסו במדרגת קבע 1 (נכסים בהיקף של עד 15 מיליארד ש"ח) ומדרגת קבע 2 (נכסים בהיקף של 50-15 מיליארד ש"ח). בטיטה מפורט היישום בהוראות ניהול בנקאי תקין של ההקלות שהומלצו בדוח המסכם כמו הקלות ביחסי הון עצמי, מינוף, נזילות, עבודת הדירקטוריון, סיכונים תפעוליים והוראות צרכניות.

**קול קורא לבחינת מודל תגמול בניירות-ערך** - ביום 12 בנובמבר 2024 פרסם צוות רגולטורים הכולל את משרד האוצר, בנק ישראל ורשות ניירות-ערך, קול קורא לבחינת מודל תגמול בניירות-ערך.

ביום 21 בספטמבר 2025 פרסם הצוות דוח ביניים והמליץ על שינוי מודל התגמול בדגש על חיזוק ההלימה בין השירות לבין העמלה והעברת הדגש לגביית עמלות ישירות מהצרכן חלק עמלות עקיפות מהיצרן. עיקרי ההמלצות הן:

- מנגנון דמי ניהול ניירות-ערך ישתנה כך שדמי הניהול יגבו בתדירות חודשית כסכום שקלי ובהתאם למדרגות לפי שווי תיק ניירות-ערך (עד 100 אלף, 400-100 אלף ומעל 400 אלף).
- תגיבה עמלת ייעוץ ייעודית מלקוח המקבל שירותי ייעוץ בהתאם לסוג הייעוץ: מתמשך, חד פעמי, דיגיטלי.
- עמלת קניה ומכירה בקרנות נאמנות תגיבה גם מקרנות "אקטיביות".
- עמלת הפצה (שתיקרא עמלת תיווך) בקרנות נאמנות תופחת ל-0.2% ותיגיבה רק על פעולות מיועצות בפועל. להמלצות אלו צפויה השפעה על הכנסות הבנק.

**צוות לצמצום ארביטראז' רגולטורי במכשירי השקעה וחסכון לטווח קצר ובינוני** - ביום 18 באפריל 2024 פרסם משרד האוצר "קול קורא להתייחסויות הציבור עבור הצוות לצמצום ארביטראז' רגולטורי במכשירי השקעה וחסכון לטווח קצר ובינוני". בראש הצוות עומד מנכ"ל משרד האוצר. ביום 13 בפברואר 2025 פרסם הצוות דוח ביניים להערות הציבור ובו מס' המלצות הכוללות, בין היתר: ביטול הארביטראז' המיסויי בין מכשירי החיסכון וההשקעה ומתן הטבת מס אחידה מוגבלת בתקרה עבור החוסך שתהיה ניטרלית מבחינת המוצר. הקמת פלטפורמה אחת לצפייה וניהול כלל מכשירי החיסכון וההשקעה של החוסכים, שתיקרא "פלטפורמת חיסכון והשקעה" ובה יהיה חשבון השקעה פטור ממס. הפלטפורמה תהווה ממשק משתמש עבור החוסכים, המתווכים והיועצים הנותנים להם שירות ותנהל על-ידי חברי הבורסה. הייעוץ יינתן על-ידי מתכנן פיננסי שיהיו לו את כל הרישיונות המתאימים.

## הוראות רשות התחרות

**קבוצת ריכוז** - ביום 26 במרץ 2024 הודיעה רשות התחרות לבנק כי בכונתה להכריז על חמשת הבנקים הגדולים כקבוצת ריכוז בענף אספקת השירותים, בתחום סל השירותים הבנקאיים ללקוחות קמעונאיים. הממונה על התחרות הודיעה עוד כי היא שוקלת להורות לחמש הקבוצות הבנקאיות הוראות בדבר צעדים שעליהן לנקוט כדי למנוע חשש לפגיעה משמעותית בציבור ובתחרות בעסקים בין חברות קבוצת הריכוז ובענף שבו הן פועלות.

ביום 23 בספטמבר 2024 התקיים שימוע לבנק במסגרתו ניתנה לו האפשרות להציג טענותיו בפני רשות התחרות. ביום 23 באוקטובר 2025 הודיעה רשות התחרות לבנק כי הממונה שקלה את טענות הבנק, ערכה בחינות נוספות ומצאה שאין בטענות שהועלו ובממצאי הבדיקות הנוספות כדי לשנות מכוונתה לקבוע כי חמשת הבנקים הגדולים מהווים קבוצת ריכוז. הממונה הודיעה כי בכונתה לפרסם הוראות לבנק בתחום הפיקודונות.

בטרם תתקבל החלטת הממונה בדבר עשיית שימוש בסמכויותיה והכרזה על קבוצת ריכוז, ניתנה לבנק האפשרות להציג טענותיו שוב בפני רשות התחרות.

**אכיפת דיני התחרות** - בתקופה האחרונה התגברו הסיכונים הנובעים מאופן פרשנות רשות התחרות לדיני תחרות. מדיניות רשות התחרות היא להגביר אכיפה, ובכלל זה להטיל עיצומים גבוהים על חברות גדולות במשק. בנוסף, רשות התחרות מעבירה באופן תדיר דרישות נתונים לבנק.

**הודעת רשות התחרות על פקיעת הפטור שניתן לבנקים באחזקת מס"ב** - ביום 31 במרץ 2024 הודיעה הממונה על התחרות כי אין בכוונתה להאריך את הפטור לפיו הוחרג ההסדר הכובל הנוגע למבנה הבעלות של חמשת הבנקים הגדולים בחברת מרכז סליקה בנקאי בע"מ (מס"ב) ועל כן הוא יפוג ביום 18 ביוני 2025.

בחודש פברואר 2025 הגישו בעלי המניות במס"ב בקשה לבית הדין לתחרות לסעד הצהרתי לפיו מבנה ההחזקות במס"ב הוא הסדר שכבילותיו נקבעו על-פי דין ולחילופין בקשה לאישור ההסדר הכובל בין בעלי המניות ביחס להחזקתם בחברה. בחודש מאי 2025 הגישו בעלי המניות (לרבות הבנק) בקשה לבית הדין לתחרות למתן היתר זמני להחזקה במס"ב. הבקשה הוגשה בהמלצת רשות התחרות ובכפוף לקיומם של תנאים נוספים, לרבות שינוי הרכב הדירקטוריון. בחודש יוני 2025 נעתר בית הדין לתחרות לבקשה והוציא היתר זמני להמשך ההחזקה המשותפת בחברה עד ליום 1 בפברואר 2026. בחודש ינואר האריך בית הדין לתחרות את תוקף ההיתר הזמני להחזקה במסב ב-3 חודשים נוספים עד ליום 1 במאי 2026 ובאותם תנאים.

## תחום התשלומים

במסגרת "חוק המדיניות הכלכלית" המכונה גם "חוק ההסדרים" שאושר ביום 8 ביוני 2023, חוקק פרק ב' העוסק בייזום תשלומים בסיסי ומתקדם בין גופים שיקבלו אישור או רישיון לכך; החוק קובע כי החל מחודש דצמבר 2024 תחול חובה לבצע ייזום תשלום בסיסי וכן והחל מחודש יוני 2026 תחול חובה על הבנק לאפשר לייזום תשלומים מתקדם לפנות לבנק בבקשת ביצוע תשלומים באמצעותו וכן הוגדרו ההגנות הצרכניות הכרוכות בשירותים אלו.

בנוסף מקדם בנק ישראל יוזמות נוספות כגון:

- **קוד זיהוי** - בנק ישראל פרסם ביום 13 בינואר 2026 כי החליט להרחיב את קוד הזיהוי, המשמש תאגידיים בנקאיים וגופים חוץ-בנקאיים להתחברות למערכות התשלומים לקודים בעלי שלושה תווים נומריים, כך שניתן מענה לצרכי ההתחברות למערכות התשלומים בשנים הבאות, ויאפשר את הגדלת כמות השחקנים הפיננסיים במשק. הפרויקט צפוי להסתיים בשנת 2029.
- **COP - פרויקט אימות מוטב** - בנק ישראל מקדם בשיתוף עם הבנקים מתווה לאימות מוטב בעת העברות בנקאיות מקומיות בשקלים.
- **הוראת חיוב דיגיטלית** - המפקח על הבנקים ומנהל מחלקת מערכות תשלומים בבנק ישראל פרסמו ביום 22 בדצמבר 2024 כי בכוונתם לקדם רגולציה אשר תחייב יצירה וקבלה של הוראת חיוב דיגיטלית.
- **שקל דיגיטלי (CBDC) אפיון ראשוני למערכת השקל הדיגיטלי** - בחודש מרץ 2025 פרסם בנק ישראל מסמך אפיון ראשוני למערכת השקל הדיגיטלי (שק"ד) - התחייבות ישירה של הבנק המרכזי כלפי המחזיקים בו. השק"ד נועד לשמש כחלופה דיגיטלית למזומן, יצירת אחידות של הכסף ועידוד תחרות וחדשנות במערך התשלומים. המערכת תפעל במודל דו-נדבכי שבו בנק ישראל מנהל את התשתית המרכזית, בעוד שהמגזר הפרטי, הכולל ספקי שירותי תשלום (PSPs) ומוסדות פיננסיים, יספק את הממשקים והשירותים למשתמשי הקצה. האפיון מדגיש יתרונות כמו זמינות מלאה (24/7/365), תמיכה בתשלומים מקוונים ולא מקוונים (Offline), ורמת פרטיות גבוהה יותר מאמצעי תשלום דיגיטליים קיימים, לצד מנגנונים למניעת הלבנת הון והונאות. הוועדה מתכננת הגשת המלצות לנגיד האם בשלה העת להנפקת השק"ד עד תום שנת 2026.

## הוראות בנק ישראל בנושאים נוספים שפורסמו/נכנסו לתוקף בתקופת הדוח

- **הוראת ניהול בנקאי תקין 329 - מגבלות למתן הלוואות לדיור** - ביום 8 בפברואר 2026 פרסם בנק ישראל את הוראת ניהול בנקאי תקין 329. במסגרת הנוהל ניתנו הקלות באישור הלוואה לכל מטרה במשכון דירה ושונתה הגדרת חישבור שיעור החזר החודשי מההכנסה (PTI). ההוראה נכנסה לתוקף מדי למעט סעיף שיעור החזר מההכנסה שיכנס לתוקף ביום 1 ביולי 2026.
- **הוראת ניהול בנקאי תקין 412 - בנושא מתן שירותים ללקוחות ברקע משטרי סנקציות** - ביום 30 בדצמבר 2025 פרסם בנק ישראל את הוראת ניהול בנקאי תקין 412 הקובע כיצד על הבנק להתנהל מול לקוחותיו הנתונים במשטרי סנקציות. במסגרת הנוהל נאסר על הבנק לנהל את הסיכונים הנובעים ממשטרי סנקציות בדרך של הימנעות גורפת מראש מתן השירותים ללקוחות המושפעים מהם. בנוסף ועל מנת להבטיח מתן שירות הולם ללקוחות, נקבע כי במקרים בהם החליט הבנק על הגבלת פעילותו הפיננסית של הלקוח, על הבנק למסור ללקוח בכתב את החלטתו, תוך פירוט הנימוקים להחלטה זו.

- **הוראת ניהול בנקאי תקין 426 בנושא "מתן מענה טלפוני אנושי ומקצועי"** - ביום 30 בנובמבר 2025 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין 426 וקבע כי על הבנקים להעניק מענה טלפוני אנושי מקצועי, באמצעות מוקד טלפוני הפועל בכל שעות היממה ובכל ימות השבוע לרבות בשעות המנוחה השבועיות, בנושא חשש להונאות בשירותי תשלום וכן לעניין מסירת הדעות של לקוחות בדבר חשש לשימוש לרעה בהתאם לחוק שירותי. השירות יעמוד לרשות הציבור באופן רציף. מועד כניסת העדכון לתוקף יהיה ביום 31 במאי 2026.
  - **הוראת ניהול בנקאי תקין 218 בנושא "יחס מינוף"** - ביום 14 בספטמבר 2025 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין 218 במסגרתו הוארכה בשנה נוספת ההקלה שניתנה בשיעורי יחס המינוף המזעריים, והם ימשיכו לעמוד על שיעור של 4.5%-5.5% במקום 5%-6% בהתאמה, עד ליום 30 ביוני 2027.
  - **הוראת ניהול בנקאי תקין 367 בנושא "בנקאות בתקשורת"** - ביום 17 ביולי 2025 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין 367 "בנקאות בתקשורת". העדכון מחייב בנק למסור לבנק אחר מידע מבוסס, שיכול לסייע להערכתו בזיהוי ומניעת הונאה בבנק האחר, כאשר איסוף המידע, השימוש בו, שמירתו והעברתו יתבצעו בהתאם להוראות הדין, לרבות דיני הגנת הפרטיות ודיני התחרות. ההוראה נכנסה לתוקף ביום 31 בדצמבר 2025.
  - **הוראת ניהול בנקאי תקין 447A בנושא "פרסום מידע מרוכז על קרנות כספיות ומק"מ"** - ביום 9 באפריל 2025 פרסם בנק ישראל הוראת ניהול בנקאי תקין חדש 447A שמטרתו להגדיל את חשיפת לקוחות הבנקים לקרנות כספיות קיימות וחדשות ולמק"מ, ולהגביר את יכולת ההשוואה של הלקוחות ואת התחרות במערכת הפיננסית. ההוראה נכנסה לתוקף ביום 19 באוקטובר 2025 ואילו סעיפים 19-20 העוסקים בהצגת מידע אישי ללקוח והדרישה להצגת הפרסום המרוכז באתר הפומבי, נכנסו לתוקף ביום 9 בפברואר 2026.
  - **כללי הבנקאות (שירות ללקוח) (עמלות), תשס"ח-2008** - ביום 9 באפריל 2025 פרסם בנק ישראל עדכון לכללי הבנקאות במסגרתו התווסף חלק 15 לתעריפון בנושא "שירותי ריכוז מידע פיננסי של לקוח וניתוחו", המאפשר לבנקים לגבות עמלה אגב מתן שירות זה.
  - **הוראת ניהול בנקאי תקין 203 בנושא "מדידה והלימות הון - הגישה הסטנדרטית - סיכון אשראי" והוראת ניהול בנקאי תקין 329 "מגבלות למתן הלוואות לדיור"** - ביום 6 באפריל 2025 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין 203 "מדידה והלימות הון - הגישה הסטנדרטית - סיכון אשראי", במסגרתו עודכנו הנחיות לשקלול סיכון אשראי בקשר להסכם ליווי לפרויקט בנייה למגורים בו שיעור החוזים למכירת דירה, שבהם נדחה חלק משמעותי ממחיר המכירה למועד המסירה (תשלום לא ליניארי), עולה על 25%. בנוסף עודכן הוראת ניהול בנקאי תקין 329 "מגבלות למתן הלוואות לדיור" במסגרתו הוגבלו היקף הלוואות בולט ובלון בסבסוד קבלן, מסך ההלוואות לדיור.
  - **הוראת ניהול בנקאי תקין 313 בנושא "חשיפות גדולות"** - ביום 3 בפברואר 2025 פרסם בנק ישראל את הוראת ניהול בנקאי תקין 313 "חשיפות גדולות" שמחליף את הוראת ניהול בנקאי תקין 313 "מגבלות על חבות של לווה ושל קבוצת לווים" תוך התאמת ההוראה להמלצות ועדת באזל. עוד נקבע כי אם נוצרה חריגה ממגבלת חשיפה גדולה בגין חשיפה קיימת, כתוצאה מכניסה לתוקף של ההוראה, יוקטן סכום החריגה בשיעורים רבעוניים שווים תוך שנתיים ממועד תחילת ההוראה. ההוראה תיכנס לתוקף ביום 1 ביולי 2026.
  - **סיכוני סייבר הנובעים מיכולות מחשוב קוואנטי** - ביום 5 בינואר 2025 פרסם המפקח על הבנקים מכתב בנושא מחשוב קוואנטי. הבנק נדרש לפעול להעלאת מודעות, מעקב שוטף אחר התפתחויות בתחום המחשוב הקוואנטי והערכת סיכוני סייבר הנלווים לפעול למיפוי וניהול נכסי מידע מוצפנים ולהיערך לפיתוח מיומנויות ויכולות להתמודדות עם סיכוני סייבר הקשורים למחשוב קוואנטי.
  - **הוראת ניהול בנקאי תקין 364 בנושא "ניהול סיכוני טכנולוגיית המידע, אבטחת מידע והגנת הסייבר"** - ביום 18 בנובמבר 2024 פרסם בנק ישראל את הוראת ניהול בנקאי תקין חדש 364 שמטרתו ניהול נאות ואפקטיבי של טכנולוגיית המידע תוך צמצום למינימום של האירועים בהם מתממש סיכון טכנולוגי ומתקיימת פגיעה בסודיות, בשלמות או בזמינות של נכסי מידע. ההוראה משמשת כבסיס אחיד לניהול כלל הסיכונים הטכנולוגיים תוך מתן גמישות לבנק לנהל את הסיכון בהתאם לטכנולוגיה המתפתחת, לסיכונים המשתנים ובכלל זה בהתאם לאיום הייחוס הפרטני של הבנק. מועד כניסת ההוראה לתוקף יהיה ביום 18 במאי 2026.
  - **הוראת ניהול בנקאי תקין 451 בנושא "נהלים למתן הלוואות לדיור"** - ביום 19 ביולי 2023 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין, אשר קובע בין היתר, כי לווה יוכל להודיע על כוונתו לבצע פירעון מוקדם של הלוואה באופן מקוון ובטלפון, וכן לקבל את המידע והמסמכים הנדרשים בדרכים המקובלות, לרבות באופן מקוון, בהתאם לבחירת הלווה, בפורמט המאפשר שמירה והדפסה. בנוסף, אגב תהליך מחזור הלוואה באמצעות הלוואה מנבנק אחר, הלווה יוכל לבחור אם להודיע על כוונתו לבצע פירעון מוקדם ישירות לבנק המקורי, או באמצעות הבנק החדש. בנוסף, הלווה לא יידרש להגיע לסניף הבנק המקורי לשם קבלת המסמכים הנדרשים בתהליך מחזור הלוואה. מסמכים אלו יועברו על-ידי הבנק המקורי ישירות אל הבנק החדש.
- ביום 30 בספטמבר 2024, פרסם הפיקוח על הבנקים עדכון להוראה, הדוחה את מועד הכניסה לתוקף של סעיף 15 בהוראת ניהול בנקאי תקין, ביחס לביצוע מיחזור הלוואה לדיור באמצעות תאגיד בנקאי אחר עד ליום 1 באפריל 2025.

- **הוראת ניהול בנקאי תקין 369 בנושא "ניהול סיכונים מודלים" -** ביום 21 באוגוסט 2024 פרסם בנק ישראל הוראת ניהול בנקאי תקין חדשה, במסגרתה נקבע, בין היתר, שיש לנהל סיכון מודל בדומה לניהול סיכונים מסוגים אחרים, לרבות אחריותם של הדירקטוריון והנהלה הבכירה לפיקוח, לבקרה ולניהול הסיכון, וכן מעורבות של שלושת קווי ההגנה בניהול הסיכון. ההוראה קובעת שיש לזהות את סיכונים המודלים, לנטר אותם, להעריך ולמזער אותם. ההוראה נכנסה לתוקף ביום 21 באוגוסט 2025.
- **עדכון לכללי הבנקאות (שירות ללקוח) (עמלות), התשס"ח-2008 -** ביום 31 ביולי 2024 פרסם הפיקוח על הבנקים עדכון לכללי הבנקאות (שירות ללקוח) (עמלות). עיקרי העדכונים:
  - עדכון הגדרת "עסק קטן";
  - ערבות בנקאית: מבנה המחיר לעמלת "ערבות בנקאית המבוססת בפיקדון כספי ספציפי" עודכן לש"ח. כמו-כן, התווספה עמלת "ערבות בנקאית המבוססת בפיקדון כספי ספציפי לצורך הסכם שירות לדירת מגורים (בסכום ערבות עד 50,000 ש"ח)".העדכונים לכללי העמלות נכנסו לתוקפם ביום 7 בפברואר 2025.
- **הוראת ניהול בנקאי תקין 206 בנושא "מדידה והלימות הון - סיכון תפעולי" וקובץ שו"ת -** ביום 23 ביוני 2024 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין 206, במסגרתו הוחלט לאמץ את הוראת ועדת באזל מחודש דצמבר 2017 בנושא חישוב דרישות הון בגין סיכון תפעולי. ההוראה נכנסה לתוקף באופן מדורג החל מיום 1 בינואר 2026.
- **הוראת ניהול בנקאי תקין 447 בנושא "שיעורי ריבית על פיקדונות ויתרות זכות בחשבון" -** ביום 20 במאי 2024 פרסם בנק ישראל נוהל בנקאי חדש, במסגרתו נקבע כי הבנק צריך להציג פרסום אחיד ומרוכז של סוגי פיקדונות מקובלים ופיקדונות נוספים, אשר יאפשרו לחזק את השקיפות ויכולת ההשוואה של הלקוחות. בנוסף, הבנק נדרש לספק מנגנון חיפוש שיאפשר להם לקבל מידע אודות סוגי פיקדונות הנותנים מענה לצרכיהם, שיאפשר תהליך בחירה אינטואיטיבי, ברור, מובן ופשוט ללקוחות. ההוראה נכנסה לתוקף ביום 1 באפריל 2025.
- **הוראת ניהול בנקאי תקין 333 בנושא "סיכון ריבית בתיק בנקאי" -** ביום 20 בדצמבר 2023 פרסם בנק ישראל עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין 333. ההוראה קובעת עקרונות על פיהם נדרש הבנק לנהל את סיכון הריבית בתיק הבנקאי ובפרט דרישות לנקיטת פעולות אקטיביות לזיהוי, מדידה, ניטור, בקרה וגילוי אודות הסיכון. ההוראה נכנסה לתוקף ביום 1 ביולי 2025.
- **הוראת ניהול בנקאי תקין 461 בנושא "פעילות תאגידי בנקאי כברוקר דילר" -** ביום 19 ליולי 2023 פרסם בנק ישראל הוראת ניהול בנקאי תקין חדש העוסק בהסדרת כלל הפעילות הבנקאית בתחומי נירות-ערך ונגזרי מטבע-חוץ, כולל קבלה והעברה של הוראות לשם ביצוע פעולות בניירות-ערך עבור לקוחות הן בפעילותם כמתווכים והן בדרך של מסחר לחשבונם העצמי. ההוראה מבוססת על סטנדרטים מקובלים בעולם וביניהם דרישות המפורטות בדירקטיבה האירופאית לפעילות בניירות-ערך (MiFID II). ההוראה נכנסה לתוקף ביום 1 באוגוסט 2025.
- **הוראת ניהול בנקאי תקין 345 בנושא "עקרונות לניהול אפקטיבי של סיכונים פיננסיים שקשורים לאקלים" -** ביום 12 ביוני 2023 פרסם בנק ישראל הוראת ניהול בנקאי תקין הקובעת עקרונות על פיהם נדרשים התאגידיים הבנקאיים לפעול כדי לנהל בצורה מיטבית את חשיפתם לסיכונים פיננסיים שקשורים לאקלים, ומתבסס על מסמך שפרסמה ועדת באזל בחודש יוני 2022. ההוראה תיכנס לתוקף ביום 12 ביוני 2026.
- **הוראת ניהול בנקאי תקין 501 בנושא "ניהול מערך שירות התמיכה ללקוחות" -** ביום 29 במרץ 2023 פרסם בנק ישראל הוראה המעגנת עקרונות ותהליכי עבודה בתחום השירות והתמיכה בלקוחות. ההוראה קובעת, בין היתר, עקרונות למתן שירות ותמיכה ללקוחות הבנקים בערוצי השירות השונים. על הבנק לקבוע ולפרסם אמנת שירות, בה יבטא את תפיסת השירות והמדיניות שהוא מבקש לקדם מול לקוחותיו והסכם תנאי שירות (SLA), בו יפורטו השירותים המוצעים, ערוצי השירות והתמיכה, התנאים לקבלת השירותים השונים בערוצי השירות השונים ורמות השירות להן מתחייב הבנק בכל ערוץ שירות. מרבית סעיפי ההוראה נכנסו לתוקף בחודש יוני 2024 ויתר הסעיפים נכנסו לתוקף בחודש מרץ 2025.

## חקיקה חדשה

- **חוק מס מיוחד על רווחי בנקים בשנים 2026 עד 2030 (הוראת שעה) התשפ"ו 2026 -** ביום 28 בינואר 2026 עבר בקריאה ראשונה חוק מס מיוחד על רווחי בנקים בשנים 2026 עד 2030 (הוראת שעה) התשפ"ו 2026. מוצע כי מס בשיעור 15% יוטל על רווח העולה על 50% מהרווח הממוצע בשנות הבסיס 2018-2022 (בשנים הבאות יחושב הרווח הבסיסי בתוספת גידול בתוצר) ויגבה רק בשנים בהם הרווח עולה על הקריטריון שנקבע.
- **הקמת מאגר נתוני אשראי לתאגידיים -** ביום 28 בינואר 2026 עבר בקריאה ראשונה תזכיר חוק תיקוני חקיקה ליישום המדיניות הכלכלית לשנת התקציב 2026, התשפ"ו, הכולל בתוכו פרק בדבר הקמת מאגר נתוני אשראי לתאגידיים. ביום 9 בפברואר 2026 פוצל תזכיר החוק מחוק ההסדרים ונקבע כי יעבור לחקיקה במסלול הרגיל.

## ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

- **חוק חדלות פירעון ושיקום כלכלי (תיקון מס' 9) -** ביום 28 בינואר 2026 עבר בקריאה שנייה ושלישית תיקון 9 לחוק חדלות פירעון. במסגרת התמודדות עם ההשלכות הכלכליות של מגפת הקורונה, נקבעה הוראת שעה (תיקון מס' 4) שיצרה מסלול נוסף בהליכי חדלות פירעון במסגרתו התאפשר לחייבים לבקש מבית המשפט צו לעיכוב הליכים לצורך ניהול משא ומתן עם נושיהם להסדר החוב ללא הכרזה על חדלות פירעון. הצעת החוק הופכת את הוראת השעה להוראה קבועה.
- **הצעת חוק הסדרת עסקות איגוח (תיקוני חקיקה), התשפ"ג-2023 -** ביום 26 במאי 2025 עברה הצעת החוק בקריאה ראשונה. ההצעה מיישמת את מסקנות הצוות הבין-משרדי לקידום האיגוח בישראל שפורסמו בשנת 2015 וכוללת שלושה עיקרים - הסדרת עסקת איגוח ותוצאותיה המשפטיות, הסדרת ההצעה לציבור של תעודות ההתחייבות שהנפיק התאגיד הייעודי והסדרת היבטי המס של עסקות האיגוח.
- **חוק הבנקאות (שירות ללקוח) (תיקון מס' 39), התשפ"ה-2025 -** ביום 20 במאי 2025 עברה בקריאה שנייה ושלישית הצעת חוק המחייבת את הבנק להודיע ללקוחות יחידים על יתרת זכות בחשבון עו"ש בסכום העולה על 15,000 ש"ח ברבעון רצוף לפחות. ההודעה תכלול הפניה למידע על חלופות השקעה אפשריות. הודעות אלו יימסרו בתחילת כל רבעון, ובתקופה של 18 חודשים מיום תחילת החוק, יימסרו הודעות אלו בתחילת כל חודש. החוק נכנס לתוקף ביום 21 בנובמבר 2025.
- **חוק הבנקאות (שירות ללקוח) (תיקון מס' 38), התשפ"ה-2025 -** ביום 13 במאי 2025 עברה בקריאה שנייה ושלישית הצעת החוק בעניין הפקדת כספים במערכת סגורה - נIOD פיקדונות, כך שבין היתר, תאגיד בנקאי לא יסרב לקלוט פיקדון כספי או תכנית חיסכון מבנק אחר, ינהל עבור לקוחותיו המניידים את פיקדונותיהם את הליך הניוד, ולא יתנה קליטה כאמור בהתקשרות בפתחת חשבון בנק אצל הבנק הקולט או בשירות אחר עמו, ובלבד שהפיקדון או התכנית המקוריים פועלים בתאגיד בנקאי שאינו זר. החוק נכנס לתוקף ביום 1 בדצמבר 2025.
- **הצעת חוק הבנקאות (שירות ללקוח) (תיקון - ריבית על יתרת זכות), התשפ"ג-2023 -** ביום 20 בפברואר 2025 עברה בקריאה טרומית הצעת חוק פרטית בה מוצע לקבוע הסדר המחייב את הבנקים לשלם ללקוחותיהם ריבית על יתרות זכות בחשבונם, כאשר הנגיד, לאחר התייעצות עם הוועדה המייעצת ובאישור שר האוצר, יקבע את שיעורה המזערי של הריבית.
- **חוק הגנת הפרטיות (תיקון מס' 13), התשפ"ב-2022 -** ביום 5 באוגוסט 2024 עברה הצעת החוק קריאה שנייה ושלישית בכנסת. התיקון צפוי להתאים את הרגולציה הקיימת בישראל בתחום להתפתחויות הטכנולוגיות והחברתיות, ולחקיקה האירופאית (GDPR), לצמצם את חובת הרישום על מאגרי מידע, ולהרחיב את סמכויות האכיפה המנהלית של הרשות להגנת הפרטיות. החוק נכנס לתוקף ביום 5 באוגוסט 2025.
- **חוק התכנית המאזנת (תיקוני חקיקה להשגת יעדי התקציב לשנת התקציב 2024) התשפ"ד-2024 -** ביום 13 במרץ 2024 עבר בכנסת חוק תשלום מיוחד לשם השגת יעדי התקציב (הוראת שעה - חרבות ברזל), התשפ"ד-2024, לפיו בנק שאינו בעל היקף פעילות קטן (בנק ששווי נכסיו 5% ומעלה משווי הנכסים של כלל הבנקים בישראל) (להלן "בנק משלם") ישלם לאוצר המדינה לגבי התקופה שמיום 1 באפריל 2024 ועד ליום 31 בדצמבר 2025 תשלום שנתי בסכום השווה ל-6% (בשנת 2024 - 4.5% בגין חלקיות התקופה) מהרווח שהפיק על פעילותו בישראל. תשלום זה אינו מהווה הוצאה מוכרת לצרכי מס.
- **צו מס ערך מוסף (שיעור המס על מלכ"רים ומוסדות כספיים) (תיקון), התשפ"ד-2024 -** ביום 14 באפריל 2024 פורסם הצו, לפיו יבוצע עדכון שיעור מס השכר ומס הרווח שישולם על פעילות בישראל של מוסד כספי בהתאמה לעליית שיעור המע"מ משנת 2025. תיקון זה יחול על בנק משלם החל משנת 2026 ואילך.

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

## 6.7. דירוג הבנק

הבנק מדורג על-ידי חברות דירוג בישראל ובחו"ל כלהלן:

טבלה 6-6: דירוג

בנק הפועלים

שם המדרג	מושא הדירוג	הדירוג	אופק/תחזית הדירוג	תאריך הדירוג/ אישור הדירוג
<b>S&amp;P מעלות</b>	דירוג מנפיק טווח ארוך <sup>(1)</sup>	ilAAA	יציב	4 בפברואר 2026
	דירוג מנפיק טווח קצר	ilA-1+		4 בפברואר 2026
	אגרות-חוב (סדרות 100, 102, 103, 200, 201, 202, 203, 204)	ilAAA		4 בפברואר 2026
	כתבי התחייבות נדחים עם מנגנון לספיגת הפסדים (סדרות ה', ז', י', י"א, י"ב, י"ג, י"ד, ט"ו)	ilAA-		4 בפברואר 2026
	ניירות-ערך מסחריים (סדרה 1)	ilA-1+		4 בפברואר 2026
	ניירות-ערך מסחריים (סדרה 2)	ilA-1+		4 בפברואר 2026
<b>מידרוג</b>	פיקדונות לזמן ארוך	Aaa.il	יציב	4 בנובמבר 2025
	פיקדונות לזמן קצר	P-1.il		4 בנובמבר 2025
	אגרות-חוב (סדרות 100, 102, 103, 200, 201, 202, 203, 204) <sup>(2)</sup>	Aaa.il	יציב	4 בנובמבר 2025
	כתבי התחייבות נדחים עם מנגנון לספיגת הפסדים (סדרות ה', ז', י', י"א, י"ב, י"ג, י"ד, ט"ו)	Aa2.il(hyb)	יציב	4 בנובמבר 2025
	ניירות-ערך מסחריים (סדרה 1)	P-1.il		4 בנובמבר 2025
	ניירות-ערך מסחריים (סדרה 2)	P-1.il		4 בנובמבר 2025
<b>סוכנות הדירוג הבינלאומית S&amp;P</b>	דירוג מנפיק טווח ארוך <sup>(3)(1)</sup>	BBB+	יציב	3 בפברואר 2026
	דירוג מנפיק טווח קצר <sup>(3)</sup>	A-2		3 בפברואר 2026
	כתבי התחייבות נדחים עם מנגנון לספיגת הפסדים (פועלים \$1 coco רמ) <sup>(4)</sup>	BBB-		3 בפברואר 2026
	אגרות-חוב (פועלים \$2029 רמ, פועלים \$2033 רמ) <sup>(5)(4)</sup>	BBB+		3 בפברואר 2026
<b>סוכנות הדירוג הבינלאומית Moody's</b>	דירוג פיקדונות טווח ארוך <sup>(6)</sup>	Baa1	יציב	3 בפברואר 2026
	דירוג פיקדונות טווח קצר	P-2		3 בפברואר 2026
<b>סוכנות הדירוג הבינלאומית Fitch</b>	דירוג מנפיק טווח ארוך <sup>(8)(7)</sup>	A-	יציב	18 בנובמבר 2025
	דירוג מנפיק טווח קצר <sup>(7)</sup>	F1		18 בנובמבר 2025
	כתבי התחייבות נדחים עם מנגנון לספיגת הפסדים (פועלים \$1 coco רמ) <sup>(4)</sup>	BBB		18 בנובמבר 2025
	אגרות-חוב (פועלים \$2029 רמ, פועלים \$2033 רמ) <sup>(4)</sup>	A-		15 בינואר 2026

- (1) חברות הדירוג S&P Global Ratings ו-S&P מעלות העלו את תחזית הדירוג של הבנק משלילית ליציבה ביום 29 במאי 2025 ואשררו את הדירוג והתחזית ביום 3 בפברואר 2026 וביום 4 בפברואר 2026 בהתאמה.
- (2) ביחס לסדרות 102, 103 הדירוג ניתן לאחרונה גם ביום 23 בדצמבר 2025, אגב הרחבת סדרות אלו.
- (3) החל מאוגוסט 2021, חברת הדירוג S&P Global Ratings מדרגת את סניף פועלים ניו-יורק, שאינו יישות משפטית נפרדת, בדירוג זהה לבנק.
- (4) נסחר ברצף מוסדי.
- (5) דירוג ראשוני לשתי סדרות אלו ניתן על-ידי S&P Global Ratings ביום 8 בינואר 2026.
- (6) Moody's העלתה את תחזית הדירוג של הבנק משלילית ליציבה. ראה דיווח מיידי של הבנק מיום 3 בפברואר 2026. ביום 9 בפברואר 2026 פרסמה Moody's דוח מפורט משלים.
- (7) החל מחודש מאי 2023, חברת Fitch הוסיפה לדירוגים של מוסדות פיננסיים דירוג נוסף, שאינו מביא בחשבון תמיכה ממשלתית (xgs), וקבעה לבנק דירוג טווח ארוך: (xgs) A- ודירוג טווח קצר: (xgs) F1.
- (8) Fitch העלתה ביום 29 באוקטובר 2025 את תחזית הדירוג של הבנק משלילית ליציבה. ראה דיווח מיידי של הבנק מיום 30 באוקטובר 2025.

טבלה 6-6: דירוג (המשך)

מדינת ישראל

שם המדרג	דירוג טווח ארוך	טווח קצר	אופק/תחזית הדירוג
<b>סוכנות הדירוג הבינלאומית S&amp;P</b>	A	A-1	יציב <sup>(1)</sup>
<b>סוכנות הדירוג הבינלאומית Moody's</b>	Baa1		יציב <sup>(2)</sup>
<b>סוכנות הדירוג הבינלאומית Fitch</b>	A	F1+	שלילי

(1) S&P Global Ratings הודיעה ביום 7 בנובמבר 2025 על העלאת תחזית הדירוג של מדינת ישראל משלילית ליציבה. הדירוגים נותרו ללא שינוי.  
 (2) Moody's הודיעה ביום 30 בינואר 2026 על העלאת תחזית הדירוג של מדינת ישראל משלילית ליציבה. הדירוג נותר ללא שינוי.

## 6.8 מעורבות חברתית ותרומה לקהילה; בנקאות חברתית

### האסטרטגיה והחזון

הבנק, לצד פעילותו העסקית, מחויב מזה שנים לקידום החברה והקהילה בישראל, ופועל לצמצום פערים ולשוויון הזדמנויות. מתוך תפיסה זו, עמותת 'פועלים בקהילה' שמנוהלת על-ידי המרכז לבנקאות חברתית בבנק, מקדמת מאות מיזמים שמחזקים את התעסוקה, ההשכלה והחוסן הכלכלי ומצמצמים פערים בקרב מאות אלפי אנשים, ילדים ונוער מכל חלקי הארץ. עשייה ענפה זו מתקיימת תוך יצירת שותפויות עם עמותות וארגונים חברתיים ובאה לידי ביטוי במעורבות חברתית, בתרומות כספיות ובתרומות "שוות כסף" ובפעילות התנדבותית ענפה של עובדי הבנק ומנהליו.

מתוך מחויבות רבת שנים לחברה ולקהילה הוסיף הבנק לחזונו את המילה 'משפיעה' (Impact Banking) - מילה שמייצגת תפיסת עולם שלמה "מחויבים לצמיחה באמצעות בנקאות משפיעה, מתחדשת והוגנת ללקוחותינו".

המעורבות החברתית של הבנק בשנת 2025 באה לידי ביטוי בהוצאה כספית מצטברת של כ-94 מיליון ש"ח. תקציב פעילות זו נקבע על-פי נוסחה קבועה מראש ביחס לרווח הנקי בשלוש השנים האחרונות. ההחלטה מתקבלת פרטנית לשנה הנתונה ומאושרת במסגרת התקציב הכולל של הבנק. מסך ההוצאה, כ-1.4 מיליון ש"ח נתרמו לעמותות בעלות קשר לצדדים קשורים של הבנק, לאחר אישור תרומות אלו על-ידי ועדת הביקורת של הדירקטוריון.

הוצאה זו כוללת את קרן הסיוע הייעודית 'פועלים לתקומה' שהוקמה עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל באוקטובר 2023, בסך 100 מיליון ש"ח ומתמקדת בשיקום יישובים ואוכלוסיות שנפגעו מהמלחמה בהיבטי חוסן, חינוך ותעסוקה. בראש הקרן עומדת ועדה ציבורית האחראית על מדיניות הקרן, אישור תכנית הפעולה ותקציב פעילות הקרן. למועד הדוח, ולאחר מיפוי וזיהוי צרכים בוערים בשטח ותוך התייעצות עם נציגים וראשי מועצות, אישרה הוועדה הציבורית של קרן פועלים לתקומה תמיכה בעשרות פרויקטים משמעותיים בהיקף כולל של 100 מיליון ש"ח שהועמדו לרשות הקרן, ביניהם:

- תכנית רב שלבית "בשביל ההצלחה" - למען פצועי צה"ל וכוחות הביטחון שנפצעו במלחמת חרבות ברזל, יחד עם אגודת הידידים של ארגון נכי צה"ל. תכנית המסייעת במענקים, בשיקום מותאם אישי, בקבלת יעוץ וליווי לחזרה למסלול תעסוקה באמצעות השמות והכשרות, כולל מלגות לימודים בהיקף של 12 מיליון ש"ח.
- מיזם "פועלים לעתיד" במכללת ספיר במסגרתו כל סטודנט במכללה יעסוק בשיקום העוטף תמורת נקודות זכות כחלק מהכשרה אקדמית.
- הקמת שתי פנימיות חקלאיות במושב שדה ניצן במועצה אזורית אשכול ובקיבוץ יראון בגליל העליון.
- תכנית הוראה מתקנת ב-38 בתי ספר בנגב המערבי ובצפון (כולל מתקציב קרן חירום).
- הקמת 52 מרכזי מצוינות לגיל הרך בעוטף ובצפון. הכוללים - ליווי צוות הגן בתהליך הפדגוגי, מתן מענה נפשי לילדי והורי הקהילה והצוות החינוכי ועיצוב הסביבה החינוכית של הגן.
- הקמת 9 מכינות קדם צבאיות באזור הנגב המערבי ובאזור קו העימות בצפון.
- הקמת 24 מתחמי חוסן ב-12 בתי ספר יסודיים וחטיבות ביניים בערים שדרות ואופקים למען הילדים שעברו טראומה ב-7 באוקטובר.
- "פועלים צפונה לעסקים ולמשפחות" - תכנית ליווי אישית למשפחות ולבעלי עסקים בצפון שנפגעו ממלחמת חרבות ברזל.
- יצירת סביבה תומכת לילדים והעצמת בני נוער באמצעות מסגרות חינוכיות חדשניות ומקדמות מצוינות בקריית שמונה וביישובי קו הגבול הצפוני.

במקביל, המשיך הבנק לסייע לאוכלוסיות שנפגעו במבצע 'עם כלביא'.

במסגרת זו הבנק תמך, בין היתר, בגופים ובמיזמים הבאים:

- תמיכה בבתי חולים: סורוקה, איכילוב ובילינסון, וזאת לאחר שבית חולים סורוקה ספג פגיעה ישירה ובית חולים תל השומר נרתם להקמת בית חולים שדה שקלט את החולים מסורוקה.
- תמיכה במכון ויצמן שספג פגיעה ישירה לשיקום מעבדות לחקר הסרטן.
- הקמת מוקד חירום לעמותות המסייעות לנפגעי 'עם כלביא' במסגרת "ערך לדרך". בעקבות הפניות למוקד, גויסו עד כה לעמותות 1.5 מיליוני ש"ח בכסף ושווי כסף.
- הפעלת פעילות הפגתית למשפחות המפונים - "פועלים עם הלביות והאריות" ב-35 מלונות ברחבי הארץ. במסגרת הפעילות נהנו הילדים מהפעלות מוסיקה, פינוקים ומשחקים. בנוסף, כל משפחה קיבלה ערכת התארגנות ראשונית מתנת הבנק. הפעילות זכתה לתגובות הוקרה גדולה של המפונים.
- תמיכה בפרויקט מיצוי זכויות באמצעות עמותת פתחון לב במלונות למפוני בת-ים, ראשון-לציון, רחובות, טמרה וחיפה. בנוסף סופקו 2,000-1,500 סלי מזון.
- פרויקט "התערבות חיבוקי" של ת.ל.מ בחסות הבנק (הטיפול משלב בובת "חיבוקי" שניתנת לילד ומשפחתו בשילוב סדנא טיפולית שמועברת על-ידי אנשי מקצוע) - לאחר שהבנק תמך גם בילדי אשקלון וגם בנהריה, הוחלט לתמוך בניידת טיפולית שנועדה להגיע ולטפל בילדים שהעבירו את הלילות בתחנות רכבת ובמקלטים בערים שונות במהלך המבצע. בנוסף, תמיכה בת.ל.מ שימשה גם לפתיחת סניף נוסף בקרית ולפתיחת מרכז לטיפול והדרכה בבית חולים רמב"ם.

## פעילות למען החברה והקהילה בשגרה

### תעסוקה

הבנק ממשיך לקדם תעסוקה איכותית להגברת המוביליות החברתית, העצמאות, תחושת המסוגלות ורווחתו של הפרט. וזאת באמצעות הכשרה והשמה איכותית של אנשים מהפריפריה החברתית והגאוגרפית, מתן כלים וליווי, תמיכה ביזמות, עסקים קטנים ובהיי-טק, עידוד השכלה גבוהה והעצמת דור העתיד.

להלן דוגמאות לפעילויות נבחרות לקידום מיקודים חברתיים אלו:

- קידום יזמות והיי-טק - הבנק תמך בעמותות מובילות כגון "8200 אימפקט", "קמאטק", JBH, ויוזמה לאומית, שסייעו לכ-1,600 מוטבים.
- ליווי עסקים - מאות עסקים קטנים קיבלו ליווי של עמותות יסמין, יזמות עתיד, 8200 ועוד בחסות הבנק.
- הבנק תמך בפרויקט לקידום תעסוקה איכותית בקרב קהילת יוצאי אתיופיה באמצעות עמותת "עולים ביחד".
- יריד עסקי מילואימניקים לראש השנה בקניוני עופר ברחבי הארץ - במטרה לסייע לעסקי משפחות המילואים הקים הבנק יחד עם פורום נשות המילואימניקים יריד מכירות בשני מחזורים במשך שבוע ובו מכרו את מרכולתם עשרות עסקי משפחות מילואים. הציבור הגיע בהמוניו וקנה דרך היריד מתנות לחגים.
- פרויקט ליווי והעצמת משפחות של מילואימניקים בכל הארץ בשיתוף עמותת "הבית".
- הבנק תומך בהצמחה כלכלית של עסקים קטנים ועמותות. במסגרת תמיכה זו הבנק תמך בעמותת "יזמות עתיד" בתכנית חדשה לבעלות עסקים מילואימניקיות ובנות זוג של משרתי מילואים, בפריסה ארצית שנקלעו למשבר כלכלי בעקבות המלחמה. ומתמקדת בהבראה עסקית עבור יזמות עסקית בקרב עסקים זעירים בבעלות נשים, שנאלצו לעיתים קרובות לשאת לבד בנטל ניהול הבית בזמן שירות הבעל במילואים, תוך שהן מתמודדות עם ירידה משמעותית בהכנסות וחוסר ודאות כלכלית.
- עמותת "צופן" - הבנק תמך בתכנית המנטורינג, תכנית שמטרתה לסייע ל-300 סטודנטים מהחברה הערבית להשתלב בתעשיית ההיי-טק באמצעות מפגשים אישיים עם מנטורים - מהנדסים יהודים וערבים מנוסים בחברות היי-טק שונות. בנוסף, הבנק נתן חסות לכנס השנתי של העמותה בה השתתפו מנכ"לי חברות מתעשיית ההיי-טק, בכירי משרד העבודה ורשות החדשנות.

### מובילות חברתית ודור העתיד

- פרויקט המלגות "פועלים להצלחה" ממשיך זו השנה השישית. במסגרתו הבנק מעניק מלגות למעל 400 סטודנטים ובכך מסייע להם לרכוש השכלה גבוהה ולצמצם פערים חברתיים, תוך מתן ארגז כלים לעידוד מצוינות והשתלבות בתעסוקה איכותית. הפרויקט הינו בשיתוף עמותות "חינוך לפסגות", "אמאניא", "סאלח פאלח" "מכללת ספיר" ועוד.
- תמיכה בעמותת קו משווה להעצמת אקדמאים מהמגזר הערבי ושילובם במסלולי קריירה משמעותיים ובתפקידי מפתח. במסגרת שיתוף הפעולה בתכנית "המועדונים העסקיים" גדלה התמיכה ל-17 מועדונים התומכים במעל 300 סטודנטים באוניברסיטאות מובילות בארץ. ביחד עם העמותה הוקמה קהילת בוגרים.

- כחלק מהצמחת דור העתיד, הבנק שיתף פעולה עם עמותת "מפליגים אל האופק", עמותה המסייעת לחיילים להגיע לעצמאות כלכלית ולהשתלבות בחברה. הבנק סייע במסגרת פרויקט "מסע אל האופק" למאות חיילים משוחררים.
- הבנק ממשיך לתמוך באופן משמעותי בעמותת "יוניסטרם" שמייצרת הזדמנויות לבני נוער דרך יזמות כדרך חיים ואמצעי מרכזי לבניית חוסן ומסוגלות. ברבעון השלישי לשנת 2025 התקיים אירוע מיזם השנה, תחרות יזמות הנוער בישראל.
- הבנק מתמקד גם בקידום שיווי מגדרי והעצמה כלכלית של נשים וזאת על-ידי תמיכה בארגונים חברתיים כדוגמת עמותת 'שוות'. במסגרת התמיכה בעמותה, הבנק מקדם את תכנית המנהיגות שפועלת בכ-150 קבוצות ברחבי הארץ במטרה לאפשר לנערות לחזק את תחושת הערך העצמי שלהן ולתת להן כלים פרקטיים שיאפשרו להן לממש את שאיפותיהן.

## פועלים בקהילה במהלכים ארציים

- **פרויקט פסח המסורתי** - בחול המועד פסח, הזמין הבנק את תושבי ישראל לטייל בחג הפסח וליהנות, ללא עלות, במגוון אתרים הפזורים בכל חלקי הארץ. הפרויקט התקיים עם המסר "20 שנים לפסח בנק הפועלים". מעל 300 אלף מבקרים הגיעו בחופשת הפסח לאתרים ולמוזיאונים בכל רחבי הארץ, ועברו סדנאות ומפגשים אישיים עם עסקי התיירות מהדרום. השנה, הפרויקט התמקד במוזיאונים ואתרי תיירות בצפון.
- **תערוכת האומנות הישראלית השנתית** - מעל 5,000 איש ביקרו ורכשו יצירות בתערוכת האומנות השנתית של הבנק, שהתקיימה זו השנה ה-24. התערוכה הוקדשה השנה למען קהילת שבט הנובה ושורדי המסיבות מ-7 באוקטובר. 600 יצירות אומנות של אומנים ישראליים וביניהם גם אומנים מקרב עובדי הבנק הוצגו בתערוכה שבמסגרתה גויסו ונתרמו 1.4 מיליון ש"ח עבור העמותה.
- **'אתגר הקניון הגדול'** - פעילות ערכית חווייתית לכל המשפחה בנושא חינוך פיננסי, התקיימה זו השנה הרביעית ללא עלות בימי החנוכה. במסגרת הפעילות ב-10 קניונים מרכזיים ברחבי הארץ הוקמו מתחמים המזמינים את הקהל הרחב לאתגרים חווייתיים, בהם הילדים וההורים יצאו למסע קניות מדומה, ובדרך התנסו במשימות המלמדות כיצד לנהל תקציב ולהתמודד עם דילמות פיננסיות, להשלים קנייה חסכונית ונבונה. כ-55 אלף איש השתתפו בפעילות במהלך שבוע החג.
- **"מיס פיקס דה יוניברס"** - מיס פיקס למען הקהילה - מהלך משותף של המרכז לבנקאות חברתית ו'מיס פיקס דה יוניברס' של שדולת הנשים, זו השנה השלישית ברציפות, אשר נועד לעודד יזמות חברתית של נשים. השנה המיזם פנה לכלל הנשים שפעלו ופועלות למען אוכלוסיות שנפגעו במישור או עקיפין מאירועי ה-7 באוקטובר והמלחמה. הגישו מועמדות כ-250 נשים ומתוכן נבחרו 10 מיזמים שקיבלו תמיכה כספית, ליווי וסרט תדמית לטובת הפרויקט.
- **תחרות "קהילת USP"** - הבנק יחד עם רשת "מרכזי הצעירים בישראל" קיים זו השנה השנייה תחרות לעידוד יזמות חברתית בקרב צעירות וצעירים. 570 מיזמים הגישו מועמדות מ-90 רשויות. באירוע סיום חגיגי שנערך בבנק הוכרזו הזוכים שקיבלו מענקי פיתוח של 40 אלפי ש"ח כל אחד (סך-הכל 5 זוכים) ועוד 3 פרויקטים שנבחרו על-ידי הקהל כ"אהובי הקהילה" שזכו במענק של 15 אלפי ש"ח. סך-הכל 245 אלפי ש"ח הוענקו לתמיכה במיזמים. הפרויקטים שנבחרו השנה היו בסימני תקומה, הנצחה מילואימניקים ותעסוקה.
- **bit חברתי** - בשנת 2025 הבנק היה שותף למהלכי התרמה ארציים, במסגרתם שימשה אפליקציית bit ערוץ מרכזי להעברת תרומות. במהלך שנת 2025 גויסו באמצעות האפליקציה מיליוני ש"ח למען ארוחות חג לנזקקים, ילדים ואנשים עם מוגבלות, נפגעי פעולות האיבה, בריאות הנפש, יתומי ה-7 אוקטובר ומטה משפחות החטופים.

## התנדבות

מעל 5,000 מתנדבות ומתנדבים לקחו חלק בשנת 2025 בפעילויות למען הקהילה שהסתכמו ב-60,000 שעות מהן כ-46,000 שעות באמצעות העסקת נוער קיץ. כ-1,300 ילדי עובדים בגיל 15-18 בפעילויות שיש בהן תועלת ותרומה למען הקהילה. במסגרת פרויקט "מתן" תרמו עובדי הבנק 560 אלפי ש"ח, ועל כך הוסיף הבנק תרומה בסך 500 אלפי ש"ח נוספים לאותן מטרת ועמותות.

## נגישות וגיוון

כחלק מתפיסת השירות בבנק והאחריות החברתית, רואה הבנק בנגישות לאנשים עם מוגבלות נושא מהותי וחובה עסקית - במסגרתה תפיסת השירות כאמור, הונגשו כלל שירותי הבנק לאנשים עם מוגבלות ונושא הנגישות נלקח בחשבון בעת פיתוח מוצרים ותהליכים חדשים ובהתאמת פתרונות ייחודיים ללקוחות הבנק. כבנק מגוון ללקוחות מגוונים, הבנק גאה להעסיק כ-1,000 עובדים הנמנים על קבוצות גיוון.



**7.1 דוח רווח והפסד ומאזן - מידע רב תקופתי**

טבלה 7-1: דוח רווח והפסד מאוחד לשנים 2021-2025 - מידע רב תקופתי

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר					
2021	2022	2023	2024	2025	
במיליוני ש"ח					
11,684	19,220	32,971	35,495	<b>36,788</b>	הכנסות ריבית
(1,917)	(5,753)	(16,886)	(18,545)	<b>(18,685)</b>	הוצאות ריבית
9,767	13,467	16,085	16,950	<b>18,103</b>	הכנסות ריבית, נטו
(1,220)	(34)	1,879	693	<b>1,299</b>	הוצאות (הכנסות) בגין הפסדי אשראי
10,987	13,501	14,206	16,257	<b>16,804</b>	הכנסות ריבית, נטו לאחר הוצאות בגין הפסדי אשראי
<b>הכנסות שאינן מריבית</b>					
1,081	581	1,267	959	<b>1,518</b>	הכנסות מימון שאינן מריבית
3,355	3,705	3,892	3,980	<b>4,431</b>	עמלות
189	167	138	71	<b>504</b>	הכנסות אחרות
4,625	4,453	5,297	5,010	<b>6,453</b>	סך-כל ההכנסות שאינן מריבית
<b>הוצאות תפעוליות ואחרות</b>					
4,409	4,470	4,577	4,486	<b>4,671</b>	משכורות והוצאות נלוות <sup>(1)</sup>
1,287	1,391	1,477	1,445	<b>1,446</b>	אחזקה ופחת בניינים וציוד <sup>(1)</sup>
2,107	2,111	2,177	3,076	<b>2,287</b>	הוצאות אחרות <sup>(1)</sup>
7,803	7,972	8,231	9,007	<b>8,404</b>	סך-כל ההוצאות התפעוליות והאחרות
7,809	9,982	11,272	12,260	<b>14,853</b>	רווח לפני מסים
2,958	3,548	3,930	4,559	<b>5,093</b>	הפרשה למסים על הרווח
4,851	6,434	7,342	7,701	<b>9,760</b>	רווח לאחר מסים
49	99	18	(66)	<b>42</b>	חלקו של הבנק ברווחים (הפסדים) של חברות כלולות לאחר מסים
<b>רווח נקי</b>					
4,900	6,533	7,360	7,635	<b>9,802</b>	לפני ייחוס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
14	(1)	-	-	-	הפסד (רווח) המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
4,914	6,532	7,360	7,635	<b>9,802</b>	המיוחס לבעלי מניות הבנק
<b>רווח למניה רגילה בשקלים חדשים</b>					
<b>רווח בסיסי</b>					
3.68	4.89	5.50	5.72	<b>7.43</b>	רווח נקי המיוחס לבעלי מניות הבנק
<b>רווח מדולל</b>					
3.68	4.89	5.50	5.72	<b>7.42</b>	רווח נקי המיוחס לבעלי מניות הבנק

(1) סווג מחדש בשנים 2021-2023.

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 2-7: מאזן מאוחד לשנים 2021-2025 - מידע רב תקופתי

ליום 31 בדצמבר					
2021	2022	2023	2024	2025	
במיליוני ש"ח					
<b>נכסים</b>					
189,283	133,424	107,730	117,053	<b>71,892</b>	מזומנים ופיקדונות בבנקים
71,105	107,400	127,122	121,838	<b>144,245</b>	ניירות-ערך
1,253	898	4,723	2,227	<b>7,419</b>	ניירות-ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר
357,729	394,262	414,375	450,303	<b>510,480</b>	אשראי לציבור
(5,106)	(5,535)	(6,994)	(6,820)	<b>(7,599)</b>	הפרשה להפסדי אשראי
352,623	388,727	407,381	443,483	<b>502,881</b>	אשראי לציבור, נטו
1,969	2,157	3,175	1,870	<b>2,481</b>	אשראי לממשלות
853	1,198	1,527	1,460	<b>989</b>	השקעות בחברות כלולות
3,555	3,522	3,672	3,883	<b>4,192</b>	בניינים וציוד
12,984	21,832	25,229	22,149	<b>25,049</b>	נכסים בגין מכשירים נגזרים
5,156	6,195	5,971	6,881	<b>7,517</b>	נכסים אחרים
638,781	665,353	686,530	720,844	<b>766,665</b>	סך-כל הנכסים
<b>התחייבויות והון</b>					
525,072	532,588	554,595	574,285	<b>592,676</b>	פיקדונות הציבור
11,601	8,696	9,085	10,837	<b>10,367</b>	פיקדונות מבנקים
752	3,262	2,436	932	<b>1,531</b>	פיקדונות הממשלה
3,426	13,877	6,279	18,201	<b>17,413</b>	ניירות-ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר
25,582	26,866	21,800	20,190	<b>35,896</b>	אגרות-חוב וכתבי התחייבות נדחים
14,350	19,043	24,240	20,915	<b>26,395</b>	התחייבויות בגין מכשירים נגזרים
15,251	14,518	15,665	17,334	<b>17,710</b>	התחייבויות אחרות
596,034	618,850	634,100	662,694	<b>701,988</b>	סך-כל ההתחייבויות
42,735	46,502	52,430	58,150	<b>64,677</b>	הון המיוחס לבעלי המניות של הבנק
12	1	-	-	-	זכויות שאינן מקנות שליטה
42,747	46,503	52,430	58,150	<b>64,677</b>	סך-כל ההון
638,781	665,353	686,530	720,844	<b>766,665</b>	סך-כל ההתחייבויות וההון

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

## 7.2 דוח רווח והפסד ומאזן - מידע רב רבעוני

טבלה 7-3: דוח רווח והפסד מאוחד לרבעון בשנים 2024-2025 - מידע רב-רבעוני

בשנת 2024				בשנת 2025				
רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	
במיליוני ש"ח								
8,091	9,110	9,608	8,686	<b>8,698</b>	<b>9,565</b>	<b>9,887</b>	<b>8,638</b>	הכנסות ריבית
(4,277)	(4,726)	(5,031)	(4,511)	<b>(4,423)</b>	<b>(4,769)</b>	<b>(5,058)</b>	<b>(4,435)</b>	הוצאות ריבית
3,814	4,384	4,577	4,175	<b>4,275</b>	<b>4,796</b>	<b>4,829</b>	<b>4,203</b>	הכנסות ריבית, נטו
(14)	(49)	406	350	<b>262</b>	<b>302</b>	<b>347</b>	<b>388</b>	הוצאות (הכנסות) בגין הפסדי אשראי
3,828	4,433	4,171	3,825	<b>4,013</b>	<b>4,494</b>	<b>4,482</b>	<b>3,815</b>	הכנסות ריבית, נטו לאחר הוצאות בגין הפסדי אשראי
<b>הכנסות שאינן מריבית</b>								
272	322	42	323	<b>325</b>	<b>497</b>	<b>311</b>	<b>385</b>	הכנסות מימון שאינן מריבית
970	1,021	992	997	<b>1,059</b>	<b>1,146</b>	<b>1,117</b>	<b>1,109</b>	עמלות
34	5	16	16	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>444</b>	<b>23</b>	הכנסות אחרות
1,276	1,348	1,050	1,336	<b>1,415</b>	<b>1,649</b>	<b>1,872</b>	<b>1,517</b>	סך-כל ההכנסות שאינן מריבית
<b>הוצאות תפעוליות ואחרות</b>								
<sup>(1)</sup> 1,122	<sup>(1)</sup> 1,151	<sup>(1)</sup> 1,060	1,153	<b>1,115</b>	<b>1,165</b>	<b>1,124</b>	<b>1,267</b>	משכורות והוצאות נלוות
<sup>(1)</sup> 378	<sup>(1)</sup> 349	<sup>(1)</sup> 362	356	<b>345</b>	<b>360</b>	<b>355</b>	<b>386</b>	אחזקה ופחת בניינים וציוד
<sup>(1)</sup> 533	<sup>(1)</sup> 606	<sup>(1)</sup> 640	1,297	<b>529</b>	<b>588</b>	<b>573</b>	<b>597</b>	הוצאות אחרות
2,033	2,106	2,062	2,806	<b>1,989</b>	<b>2,113</b>	<b>2,052</b>	<b>2,250</b>	סך-כל ההוצאות התפעוליות והאחרות
3,071	3,675	3,159	2,355	<b>3,439</b>	<b>4,030</b>	<b>4,302</b>	<b>3,082</b>	רווח לפני מסים
1,157	1,402	1,196	804	<b>1,049</b>	<b>1,478</b>	<b>1,597</b>	<b>969</b>	הפרשה למסים על הרווח
1,914	2,273	1,963	1,551	<b>2,390</b>	<b>2,552</b>	<b>2,705</b>	<b>2,113</b>	רווח לאחר מסים
24	(35)	(58)	3	<b>34</b>	<b>(10)</b>	<b>53</b>	<b>(35)</b>	חלקו של הבנק ברווחים (הפסדים) של חברות כלולות לאחר מסים
<b>רווח נקי</b>								
1,938	2,238	1,905	1,554	<b>2,424</b>	<b>2,542</b>	<b>2,758</b>	<b>2,078</b>	המיוחס לבעלי מניות הבנק
<b>רווח למניה רגילה</b>								
<b>בשקלים חדשים</b>								
<b>רווח בסיסי</b>								
1.45	1.67	1.43	1.16	<b>1.83</b>	<b>1.93</b>	<b>2.10</b>	<b>1.58</b>	רווח נקי המיוחס לבעלי מניות הבנק
<b>רווח מדולל</b>								
1.45	1.67	1.43	1.16	<b>1.83</b>	<b>1.92</b>	<b>2.09</b>	<b>1.57</b>	רווח נקי המיוחס לבעלי מניות הבנק

(1) סווג מחדש.

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 4-7: מאזן מאוחד לסוף כל רבעון בשנים 2024-2025 - מידע רב-רבעוני

בשנת 2025				
רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	
במיליוני ש"ח				
				<b>נכסים</b>
90,552	80,569	88,231	71,892	מזומנים ופיקדונות בבנקים
133,277	150,255	151,034	144,245	ניירות-ערך
638	6,221	7,419	7,419	ניירות-ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר
462,629	476,208	486,736	510,480	אשראי לציבור
(7,035)	(7,156)	(7,420)	(7,599)	הפרשה להפסדי אשראי
455,594	469,052	479,316	502,881	אשראי לציבור, נטו
2,095	2,396	2,566	2,481	אשראי לממשלות
1,492	1,528	1,475	989	השקעות בחברות כלולות
3,897	3,926	4,043	4,192	בניינים וציוד
26,114	37,470	26,767	25,049	נכסים בגין מכשירים נגזרים
6,538	6,668	7,211	7,517	נכסים אחרים
720,197	758,085	768,062	766,665	סך-כל הנכסים
				<b>התחייבויות והון</b>
565,886	576,888	590,624	592,676	פיקדונות הציבור
7,016	15,388	11,666	10,367	פיקדונות מבנקים
2,589	1,901	1,859	1,531	פיקדונות הממשלה
19,475	20,004	18,283	17,413	ניירות-ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר
24,708	26,637	33,139	35,896	אגרות-חוב וכתבי התחייבות נדחים
24,504	39,416	28,222	26,395	התחייבויות בגין מכשירים נגזרים
15,795	15,728	20,524	17,710	התחייבויות אחרות
659,973	695,962	704,317	701,988	סך-כל ההתחייבויות
60,224	62,123	63,745	64,677	סך-כל ההון
720,197	758,085	768,062	766,665	סך-כל ההתחייבויות והון

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 4-7: מאזן מאוחד לסוף כל רבעון בשנים 2024-2025 - מידע רב-רבעוני (המשך)

בשנת 2024				
רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	
במיליוני ש"ח				
				<b>נכסים</b>
97,901	107,821	115,842	117,053	מזומנים ופיקדונות בבנקים
119,486	123,948	124,400	121,838	ניירות-ערך
2,410	1,143	6,497	2,227	ניירות-ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר
418,188	423,079	437,314	450,303	אשראי לציבור
(6,902)	(6,782)	(6,919)	(6,820)	הפרשה להפסדי אשראי
411,286	416,297	430,395	443,483	אשראי לציבור, נטו
2,679	2,497	2,797	1,870	אשראי לממשלות
1,556	1,496	1,524	1,460	השקעות בחברות כלולות
3,656	3,708	3,757	3,883	בניינים וציוד
20,913	22,348	22,182	22,149	נכסים בגין מכשירים נגזרים
6,006	5,882	6,273	6,881	נכסים אחרים
665,893	685,140	713,667	720,844	סך-כל הנכסים
				<b>התחייבויות והון</b>
539,902	552,612	569,938	574,285	פיקדונות הציבור
13,011	11,371	10,839	10,837	פיקדונות מבנקים
2,442	3,012	2,719	932	פיקדונות הממשלה
1,436	8,318	14,947	18,201	ניירות-ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר
20,775	19,535	20,823	20,190	אגרות-חוב וכתבי התחייבות נדחים
19,505	20,324	21,480	20,915	התחייבויות בגין מכשירים נגזרים
14,774	14,462	15,765	17,334	התחייבויות אחרות
611,845	629,634	656,511	662,694	סך-כל ההתחייבויות
54,048	55,506	57,156	58,150	סך-כל ההון
665,893	685,140	713,667	720,844	סך-כל ההתחייבויות וההון

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

## 7.3 שיעורי הכנסות והוצאות ריבית

טבלה 5-7: שיעורי הכנסות והוצאות ריבית של הבנק והחברות המאוחדות שלו וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית<sup>(1)</sup>

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2023			2024			2025		
שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup> במיליוני ש"ח	שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup> במיליוני ש"ח	שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup> במיליוני ש"ח
%			%			%		
<b>א. יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית</b>								
<b>נכסים נושאי ריבית</b>								
אשראי לציבור <sup>(3)</sup> :								
6.24%	23,052	369,673	6.26%	24,353	389,301	<b>6.04%</b>	<b>26,284</b>	<b>434,870</b>
8.13%	1,657	20,393	8.57%	2,102	24,521	<b>7.70%</b>	<b>1,973</b>	<b>25,627</b>
6.33%	<sup>(4)</sup> 24,709	390,066	6.39%	<sup>(4)</sup> 26,455	413,822	<b>6.14%</b>	<b><sup>(4)</sup>28,257</b>	<b>460,497</b>
אשראי לממשלות:								
5.49%	153	2,787	5.42%	144	2,657	<b>4.59%</b>	<b>98</b>	<b>2,135</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.49%	153	2,787	5.42%	144	2,657	<b>4.59%</b>	<b>98</b>	<b>2,135</b>
פיקדונות בבנקים:								
4.02%	286	7,116	5.17%	402	7,774	<b>4.72%</b>	<b>423</b>	<b>8,953</b>
1.35%	3	223	-	-	147	-	-	<b>102</b>
3.94%	289	7,339	5.08%	402	7,921	<b>4.67%</b>	<b>423</b>	<b>9,055</b>
פיקדונות בבנקים מרכזיים:								
4.45%	2,790	62,751	4.50%	3,243	72,131	<b>4.45%</b>	<b>2,151</b>	<b>48,330</b>
4.91%	393	8,000	5.01%	272	5,431	<b>4.47%</b>	<b>141</b>	<b>3,152</b>
4.50%	3,183	70,751	4.53%	3,515	77,562	<b>4.45%</b>	<b>2,292</b>	<b>51,482</b>
ניירות-ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר:								
4.59%	82	1,787	4.78%	173	3,619	<b>4.20%</b>	<b>179</b>	<b>4,257</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.59%	82	1,787	4.78%	173	3,619	<b>4.20%</b>	<b>179</b>	<b>4,257</b>

- (1) הנתונים ניתנים לאחר השפעת מכשירים נגזרים מגדרים.
- (2) על בסיס יתרות פתיחה חודשיות (במגזר מטבע-ישראלי לא-צמוד על בסיס יתרות יומיות).
- (3) לפני ניכוי היתרה המאזנית הממוצעת של הפרשות להפסדי אשראי, לרבות חובות שאינם צוברים הכנסות ריבית.
- (4) עמלות בסך של 477 מיליוני ש"ח נכללו בהכנסות ריבית לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 (31 בדצמבר 2024: 432 מיליוני ש"ח).

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 5-7: שיעורי הכנסות והוצאות ריבית של הבנק והחברות המאוחדות שלו וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית<sup>(1)</sup> (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2023			2024			2025		
שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>
%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח	
<b>א. יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית (המשך)</b>								
<b>נכסים נושאי ריבית (המשך)</b>								
אגרות-חוב מוחזקות לפדיון וזמינות למכירה <sup>(3)</sup> :								
3.24%	3,520	108,526	3.86%	3,783	97,951	<b>4.03%</b>	<b>4,256</b>	<b>105,669</b>
5.13%	208	4,052	6.12%	248	4,051	<b>5.23%</b>	<b>198</b>	<b>3,783</b>
3.31%	3,728	112,578	3.95%	4,031	102,002	<b>4.07%</b>	<b>4,454</b>	<b>109,452</b>
אגרות-חוב למסחר <sup>(3)</sup> :								
4.52%	826	18,271	4.29%	775	18,076	<b>4.19%</b>	<b>1,083</b>	<b>25,852</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.52%	826	18,271	4.29%	775	18,076	<b>4.19%</b>	<b>1,083</b>	<b>25,852</b>
נכסים אחרים:								
0.12%	1	840	-	-	878	<b>0.29%</b>	<b>2</b>	<b>686</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.12%	1	840	-	-	878	<b>0.29%</b>	<b>2</b>	<b>686</b>
5.45%	32,971	604,419	5.67%	35,495	626,537	<b>5.55%</b>	<b>36,788</b>	<b>663,416</b>
-	-	7,649	-	-	6,324	-	-	<b>6,686</b>
-	-	61,605	-	-	57,136	-	-	<b>66,338</b>
-	-	673,673	-	-	689,997	-	-	<b>736,440</b>
6.92%	2,261	32,668	7.68%	2,622	34,150	<b>7.08%</b>	<b>2,312</b>	<b>32,664</b>

(1) הנתונים ניתנים לאחר השפעת מכשירים נגזרים מגדרים.

(2) על בסיס יתרות פתיחה חודשיות (במגזר מטבע-ישראלי לא-צמוד על בסיס יתרות יומיות).

(3) מהיתרה הממוצעת של אגרות-חוב זמינות למכירה ושל אגרות-חוב למסחר נוכחה (נוספה) היתרה הממוצעת של רווחים (הפסדים) שטרם מומשו מהתאמות לשווי הוגן של אגרות-חוב למסחר וכן של רווחים (הפסדים) בגין אגרות-חוב זמינות למכירה, הכלולים בהון במסגרת רווח כולל אחר מצטבר לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 בסך של 474 מיליוני ש"ח (31 בדצמבר 2024: (1,106) מיליוני ש"ח, בשנת 2023: (2,337) מיליוני ש"ח).

(4) לרבות מכשירים נגזרים, נכסים אחרים שאינם נושאים ריבית ובניכוי הפרשה להפסדי אשראי.

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 5-7: שיעורי הכנסות והוצאות ריבית של הבנק והחברות המאוחדות שלו וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית<sup>(1)</sup> (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2023			2024			2025		
שיעור הוצאה	הוצאות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הוצאה	הוצאות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הוצאה	הוצאות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>
%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח	
<b>א. יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית (המשך)</b>								
<b>התחייבויות נושאות ריבית</b>								
פיקדונות הציבור:								
3.94%	13,562	343,979	4.05%	15,140	374,201	<b>3.80%</b>	<b>14,999</b>	<b>394,254</b>
3.60%	4,524	125,520	3.49%	4,607	132,146	<b>3.23%</b>	<b>4,436</b>	<b>137,175</b>
4.14%	9,038	218,459	4.35%	10,533	242,055	<b>4.11%</b>	<b>10,563</b>	<b>257,079</b>
4.71%	1,186	25,188	5.11%	1,534	30,028	<b>4.24%</b>	<b>1,266</b>	<b>29,875</b>
4.54%	327	7,210	4.69%	394	8,401	<b>3.91%</b>	<b>392</b>	<b>10,033</b>
4.78%	859	17,978	5.27%	1,140	21,627	<b>4.40%</b>	<b>874</b>	<b>19,842</b>
3.99%	14,748	369,167	4.12%	16,674	404,229	<b>3.83%</b>	<b>16,265</b>	<b>424,129</b>
פיקדונות הממשלה:								
5.72%	150	2,624	4.78%	126	2,636	<b>3.74%</b>	<b>61</b>	<b>1,631</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.72%	150	2,624	4.78%	126	2,636	<b>3.74%</b>	<b>61</b>	<b>1,631</b>
פיקדונות מבנקים מרכזיים:								
(0.02%)	(1)	4,146	1.24%	59	4,756	<b>2.16%</b>	<b>65</b>	<b>3,013</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
(0.02%)	(1)	4,146	1.24%	59	4,756	<b>2.16%</b>	<b>65</b>	<b>3,013</b>
פיקדונות מבנקים:								
4.00%	219	5,478	4.07%	226	5,558	<b>3.66%</b>	<b>286</b>	<b>7,810</b>
-	-	23	-	-	9	<b>0.00%</b>	<b>-</b>	<b>36</b>
3.98%	219	5,501	4.06%	226	5,567	<b>3.65%</b>	<b>286</b>	<b>7,846</b>
ניירות-ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר:								
5.21%	761	14,603	5.93%	574	9,685	<b>4.69%</b>	<b>897</b>	<b>19,125</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.21%	761	14,603	5.93%	574	9,685	<b>4.69%</b>	<b>897</b>	<b>19,125</b>

(1) הנתונים ניתנים לאחר השפעת מכשירים נגזרים מגדרים.  
 (2) על בסיס יתרות פתיחה חודשיות (במגזר מטבע-ישראלי לא-צמוד על בסיס יתרות יומיות).

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 5-7: שיעורי הכנסות והוצאות ריבית של הבנק והחברות המאוחדות שלו וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית<sup>(1)</sup> (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2023			2024			2025		
שיעור הוצאה	הוצאות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הוצאה	הוצאות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הוצאה	הוצאות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>
%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח	
<b>א. יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית (המשך)</b>								
<b>התחייבויות נושאות ריבית (המשך)</b>								
אגרות-חוב:								
3.90%	980	25,098	4.05%	837	20,647	<b>4.07%</b>	<b>1,083</b>	<b>26,637</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.90%	980	25,098	4.05%	837	20,647	<b>4.07%</b>	<b>1,083</b>	<b>26,637</b>
סך-הכל								
התחייבויות אחרות:								
3.00%	29	966	4.43%	49	1,106	<b>2.91%</b>	<b>28</b>	<b>961</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.00%	29	966	4.43%	49	1,106	<b>2.91%</b>	<b>28</b>	<b>961</b>
סך-הכל								
4.00%	16,886	422,105	4.13%	18,545	448,626	<b>3.87%</b>	<b>18,685</b>	<b>483,342</b>
סך-כל ההתחייבויות נושאות ריבית								
-	-	160,303	-	-	148,730	-	-	<b>146,611</b>
פיקדונות הציבור שאינם נושאים ריבית								
-	-	4,764	-	-	3,214	-	-	<b>3,269</b>
זכאים בגין כרטיסי אשראי שאינם נושאים ריבית								
-	-	35,167	-	-	33,011	-	-	<b>41,962</b>
התחייבויות אחרות שאינן נושאות ריבית <sup>(3)</sup>								
-	-	622,339	-	-	633,581	-	-	<b>675,184</b>
סך-כל ההתחייבויות								
-	-	51,334	-	-	56,416	-	-	<b>61,256</b>
סך-כל האמצעים ההוניים								
-	-	673,673	-	-	689,997	-	-	<b>736,440</b>
סך-כל ההתחייבויות והאמצעים ההוניים								
1.45%	-	-	1.54%	-	-	<b>1.68%</b>	-	-
פער הריבית								
תשואה נטו על נכסים נושאי ריבית <sup>(4)</sup>								
2.63%	15,010	571,751	2.68%	15,862	592,387	<b>2.70%</b>	<b>17,057</b>	<b>630,752</b>
בישראל								
3.29%	1,075	32,668	3.19%	1,088	34,150	<b>3.20%</b>	<b>1,046</b>	<b>32,664</b>
מחוץ לישראל								
2.66%	16,085	604,419	2.71%	16,950	626,537	<b>2.73%</b>	<b>18,103</b>	<b>663,416</b>
סך-הכל								
סך ההתחייבויות נושאות ריבית המיוחסות לפעילויות מחוץ לישראל								
4.70%	1,186	25,211	5.11%	1,534	30,037	<b>4.23%</b>	<b>1,266</b>	<b>29,911</b>

(1) הנתונים ניתנים לאחר השפעת מכשירים נגזרים מגדרים.

(2) על בסיס יתרות פתיחה חודשיות (במגזר מטבע-ישראלי לא-צמוד על בסיס יתרות יומיות).

(3) לרבות מכשירים נגזרים.

(4) תשואה נטו - הכנסות ריבית נטו לחלק לסך הנכסים נושאי הריבית.

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 5-7: שיעורי הכנסות והוצאות ריבית של הבנק והחברות המאוחדות שלו וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית<sup>(1)</sup> (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2023			2024			2025		
שיעור הכנסה/הוצאה	הכנסות (הוצאות) ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הכנסה/הוצאה	הכנסות (הוצאות) ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>	שיעור הכנסה/הוצאה	הכנסות (הוצאות) ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(2)</sup>
%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח		%	במיליוני ש"ח	
<b>ב. יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית - מידע נוסף על נכסים והתחייבויות נושאי ריבית המיוחסים לפעילות בישראל</b>								
<b>מטבע ישראלי לא-צמוד</b>								
5.53%	23,958	433,464	5.61%	25,150	448,288	5.72%	26,860	469,330
(3.52%)	(9,501)	269,860	(3.78%)	(11,201)	296,652	(3.79%)	(12,185)	321,449
2.01%	-	-	1.83%	-	-	1.93%	-	-
<b>מטבע ישראלי צמוד-למדד</b>								
5.59%	3,413	61,102	5.96%	3,861	64,738	5.16%	3,528	68,355
(4.35%)	(1,258)	28,910	(4.46%)	(1,117)	25,041	(3.77%)	(1,091)	28,935
1.24%	-	-	1.50%	-	-	1.39%	-	-
<b>מטבע-חוץ (לרבות מטבע ישראלי צמוד למטבע-חוץ)</b>								
4.33%	3,339	77,185	4.87%	3,862	79,361	4.39%	4,088	93,067
(5.04%)	(4,941)	98,124	(4.84%)	(4,693)	96,896	(4.02%)	(4,143)	103,047
(0.71%)	-	-	0.03%	-	-	0.37%	-	-
<b>סך פעילות בישראל</b>								
5.37%	30,710	571,751	5.55%	32,873	592,387	5.47%	34,476	630,752
(3.96%)	(15,700)	396,894	(4.06%)	(17,011)	418,589	(3.84%)	(17,419)	453,431
1.41%	-	-	1.49%	-	-	1.63%	-	-

(1) הנתונים ניתנים לאחר השפעת מכשירים נגזרים מגדרים.  
 (2) על בסיס יתרות פתיחה חודשיות (במגזר מטבע-ישראלי לא-צמוד על בסיס יתרות יומיות).

# ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים

ליום 31 בדצמבר 2025

טבלה 5-7: שיעורי הכנסות והוצאות ריבית של הבנק והחברות המאחדות שלו וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית<sup>(1)</sup> (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024 לעומת שנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023		לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 לעומת שנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024			
שינוי נטו	גידול (קטיון) בגלל שינוי <sup>(2)</sup>		שינוי נטו	גידול (קטיון) בגלל שינוי <sup>(2)</sup>	
	מחיר	כמות		מחיר	כמות
במיליוני ש"ח					
<b>ג. ניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית</b>					
<b>נכסים נושאי ריבית</b>					
אשראי לציבור:					
1,301	73	1,228	<b>1,931</b>	<b>(823)</b>	<b>2,754</b>
					בישראל
445	91	354	<b>(129)</b>	<b>(214)</b>	<b>85</b>
					מחוץ לישראל
1,746	164	1,582	<b>1,802</b>	<b>(1,037)</b>	<b>2,839</b>
					סך-הכל
נכסים נושאי ריבית אחרים:					
862	820	42	<b>(328)</b>	<b>(27)</b>	<b>(301)</b>
					בישראל
(84)	59	(143)	<b>(181)</b>	<b>(56)</b>	<b>(125)</b>
					מחוץ לישראל
778	879	(101)	<b>(509)</b>	<b>(83)</b>	<b>(426)</b>
					סך-הכל
2,524	1,043	1,481	<b>1,293</b>	<b>(1,120)</b>	<b>2,413</b>
					סך-כל הכנסות הריבית
<b>התחייבויות נושאות ריבית</b>					
פיקדונות הציבור:					
1,578	355	1,223	<b>(141)</b>	<b>(904)</b>	<b>763</b>
					בישראל
348	101	247	<b>(268)</b>	<b>(262)</b>	<b>(6)</b>
					מחוץ לישראל
1,926	456	1,470	<b>(409)</b>	<b>(1,166)</b>	<b>757</b>
					סך-הכל
התחייבויות נושאות ריבית אחרות:					
(267)	92	(359)	<b>549</b>	<b>(56)</b>	<b>605</b>
					בישראל
-	-	-	-	-	-
					מחוץ לישראל
(267)	92	(359)	<b>549</b>	<b>(56)</b>	<b>605</b>
					סך-הכל
1,659	548	1,111	<b>140</b>	<b>(1,222)</b>	<b>1,362</b>
					סך-כל הוצאות הריבית
865	495	370	<b>1,153</b>	<b>102</b>	<b>1,051</b>
					סך-הכל הכנסות הריבית פחות הוצאות ריבית

(1) הנתונים ניתנים לאחר השפעת מכשירים נגזרים מגדרים.

(2) השינוי המיוחס לשינוי בכמות חשב על-ידי הכפלת המחיר החדש בשינוי בכמות. השינוי המיוחס לשינוי במחיר מחושב על-ידי הכפלת הכמות הישנה בשינוי במחיר.

## אובליגו

חבות כוללת. סך ההתחייבויות של הלקוח לבנק.

## איגוח

גיוס הון חוץ-בנקאי על-ידי גוף פיננסי באמצעות אגרות-חוב מיוחדות המשקפות את התזרימים הצפויים בגין הלוואות שקובצו יחדיו.

## אגרת-חוב

נייר ערך המהווה תעודת התחייבות לתשלום חוב, ובו הבטחה של המנפיק לשלם למחזיק האגרת את הקרן שהונפקה בתוספת תשלומי ריבית/קופון, במועדים קבועים או בהתקיים תנאי מסוים. זהו מכשיר פיננסי שבאמצעותו הממשלה ופירמות יכולות ללוות כסף מהציבור.

## אשראי חוץ-מאזני

התקשרויות למתן אשראי וערבויות (לא כולל מכשירים נגזרים).

## באזל 2/באזל 3

תקנות לניהול הסיכונים של הבנקים שנקבעו על-ידי ועדת באזל, העוסקת בפיקוח ובקביעת סטנדרטים לפיקוח על בנקים בעולם.

## הון פיקוחי

ההון הפיקוחי מורכב משני רבדים: הון רובד 1 והון רובד 2, כהגדרתם בהוראת ניהול בנקאי תקין 202.

## הון רובד 1

כולל הון עצמי רובד 1 והון רובד 1 נוסף. כהגדרתם בהוראת ניהול בנקאי תקין 202.

## הון רובד 2

הון בחדלות פירעון כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין 202.

## הסכמי רכש/מכר חוזר

הסכמים לרכישה או מכירה של ניירות-ערך בתמורה למזומן או ניירות-ערך, כאשר בעת העסקה מסכימים המוכר והקונה לבצע עסקה חוזרת, הפוכה מזו שבוצעה לראשונה, במועד ובמחיר מוסכמים מראש.

## חבות

כמשמעותה בהוראה 313 להוראות ניהול בנקאי תקין.

## חוב

זכות חוזית לקבל כסף לפי דרישה או במועדים קבועים או הניתנים לקביעה, אשר מוכרת כנכס במאזן של התאגיד הבנקאי (לדוגמה פיקדונות בבנקים, אגרות-חוב, ניירות-ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר, אשראי לציבור, אשראי לממשלה, וכו'). חובות אינם כוללים פיקדונות בבנק ישראל ואינם כוללים נכסים בגין מכשירים נגזרים.

## חוב מותנה בביטחון

חוב שפירעונו צפוי להתבצע באופן בלעדי מתוך הביטחון, ואין מקורות זמינים ומהימנים אחרים לפירעונו.

## כתבי התחייבות נדחים

כתבי התחייבות שהזכויות לפיהם נדחות מפני תביעותיהם של כל הנושים האחרים של התאגיד הבנקאי, למעט כתבי התחייבות אחרים ומאותו סוג.

## מדד המחירים לצרכן

מדד המתפרסם על-ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, ומודד את השינויים החודשיים במחירי מוצרים ושירותים, המהווים את "סל הצריכה" של משפחה ממוצעת.

## מח"מ

### משך חיים ממוצע

הממוצע המשוקלל של זמן פירעון הקרן ותשלומי הריבית של האגרת.

## מכשיר נגזר

מכשיר פיננסי או חוזה עתידי שערכו נגזר מערכו של נכס בסיס כלשהו ושקיים שוק במסגרתו ניתן לקבוע את שוויו.

## מכשיר פיננסי

מכשיר פיננסי הוא כל חוזה היוצר נכס פיננסי בישות אחת והתחייבות פיננסית או מכשיר הוני בישות אחרת.

## מניות רדומות

מניות המוחזקות במישרין על-ידי החברה עצמה. ממניות אלה נשללו הזכויות בהון ובהצבעה בחברה.

## מרווח Bid-Ask

המרווח בין מחיר הרכישה ומחיר המכירה המוצעים. זהו למעשה ההבדל בין המחיר הגבוה ביותר שקונה מוכן לשלם עבור נכס והמחיר הנמוך ביותר בו מוכר מוכן למכור אותו.

## נגזר OTC

### Over the counter

מכשיר נגזר מסוג שמוסדות פיננסיים מתקשרים לגביו במהלך העסקים הרגיל ושקיים שוק במסגרתו ניתן לקבוע את שוויו.

## סינדיקציה

עסקה שבה מספר מלווים חולקים מתן הלוואה ללווה יחיד, אך כל מלווה מעמיד הלוואה בסכום מסוים ללווה ויש לו את הזכות להיפרע ממנו. לעיתים קרובות, קבוצות של מלווים מממנות יחד אותן הלוואות כאשר הסכום שהועמד גדול יותר מהנכונות של מלווה יחיד כלשהו להלוות.

**פיקדונות לזמן קצוב**

פיקדונות בהם למפקיד אין זכות וגם הוא אינו מורשה למשוך מהם במשך 6 ימים, לכל הפחות מיום ההפקדה.

**פיקדונות לפי דרישה**

פיקדון שאינו פיקדון לזמן קצוב.

**שוק פעיל**

שוק בו עסקות בנכס או בהתחייבות מתקיימות בתדירות ובנפח מספיקים על מנת לספק מידע על התמחור על בסיס שוטף.

**B2B**

Business To Business

פעילות עסקית של מכירת מוצר או מתן שירותים של ארגון אחד לארגון שני.

**CVA**

Credit Valuation Adjustment

חישוב סיכון האשראי בנגזרים משקף את תוחלת ההפסד הצפוי לבנק במקרה בו הצד הנגדי לעסקה יגיע למצב של כשל אשראי.

**FATCA**

Foreign Accounts Tax Compliance Act

חוק אמריקאי הנועד לשיפור אכיפת המס, קובע כי גופים פיננסיים מחוץ לארצות-הברית חייבים בדיווח לרשות המס האמריקאית על חשבונות המנוהלים אצלם ושייכים למי שחייב בדיווח גם אם הוא לא תושב ארצות-הברית.

**FDIC**

Federal Deposit Insurance Corporation

התאגיד האמריקאי הפדרלי לביטוח פיקדונות.

**FINMA**

Swiss Financial Market Supervisory Authority

הרשות המפקחת על המוסדות הפיננסיים בשווייץ.

**GRI**

Global Reporting Initiative

תקן בינלאומי לדיווח בתחום הקיימות והאחריות התאגידית.

**ICAAP**

Internal Capital Adequacy Assessment Process

תהליך פנימי להערכת הלימות ההון ולקביעת האסטרטגיה להבטחת הלימות ההון של תאגידים בנקאיים. תהליך זה נועד להבטיח כי יוחזק על-ידי התאגידים הבנקאיים הון הולם שיתמוך בכל הסיכונים הגלומים בעסקיהם, וכן שיפותחו וינקטו על ידם תהליכים נאותים לניהול הסיכונים. התהליך משלב, בין היתר, קביעה של יעדי הון, תהליכי תכנון הון ובחינת מצב ההון במגוון תרחישי קיצון.

**LDC**

Less Developed Country

ארצות המסווגות על-ידי הבנק העולמי כבעלות הכנסה נמוכה או בינונית.

**LTV**

Loan To Value Ratio

היחס בין סכום ההלוואה (לרבות מסגרת מאושרת שטרם נוצלה), לבין שווי הנכס המשועבד (לפי חלקו של התאגיד הבנקאי בשעבוד).

**MTM**

Mark to Market

שערוך של מכשיר נגזר בהתבסס על ציטוטים של מחירי שוק בשווקים רלוונטיים, ובהעדרם בהתבסס על שיטות הערכה חלופיות.

**NPL**

Nonperforming Loan

אשראי שאינו צובר ריבית.

**VaR**

Value at Risk

מודל סטטיסטי מקובל לכימות סיכוני שוק. המודל מעריך, על בסיס נתונים היסטוריים את ההפסד המירבי הצפוי בגין פוזיציה מסוימת או תיק מסוים, עבור אופק זמן ורמת מובהקות מוגדרים.

**מ**  
**מגזרי פעילות לפי גישת ההנהלה** 243, 242, 123, 59, 56, 30  
 317, 293, 247, 246, 245, 244  
**מגזרי פעילות פיקוחיים** 216, 214, 212, 211, 123, 96, 56, 7, 6, 5  
 231, 230, 229, 228, 227, 226, 224, 222, 221, 220, 219, 218, 217  
 246, 245, 244, 242, 241, 240, 239, 238, 237, 236, 234, 232  
**מדינות זרות** 48  
**מדיניות חשבונאית** 143, 142, 141, 140, 139, 138, 137, 136, 123  
 149, 148, 147, 146, 145, 144  
**מדיניות ניהול סיכונים** 63, 62  
**מימון ממונף** 85, 84, 7  
**מינוף** 332, 330, 193, 192, 191, 190, 189, 188, 187, 123, 55, 15, 6  
**מסגרות אשראי** 267, 94, 93, 47

**נ**  
**נגזרים** 94, 92, 91, 90, 88, 86, 73, 72, 64, 53, 51, 47, 35, 34, 6  
 206, 205, 195, 151, 150, 144, 143, 142, 138, 134, 132, 123, 112  
 269, 268, 266, 265, 264, 241, 231, 221, 211, 210, 209, 208, 207  
 324, 291, 290, 282, 281, 280, 278, 277, 276, 275, 274, 272, 270  
 350, 349, 348, 347, 346, 345, 344, 343, 342, 340, 327, 326  
**ניליות** 110, 108, 98, 97, 94, 93, 92, 79, 64, 63, 60, 21, 20, 15, 5  
 330, 210, 204, 203, 193  
**ניהול סיכונים** 303, 63, 62, 2  
**ניירות-ערך** 55, 51, 50, 48, 47, 45, 40, 27, 21, 20, 17, 9, 7, 6, 1  
 115, 114, 106, 104, 98, 97, 96, 95, 92, 91, 78, 73, 72, 66, 60, 59  
 166, 165, 164, 150, 145, 143, 142, 138, 136, 135, 134, 132, 123  
 208, 204, 203, 199, 195, 194, 192, 188, 180, 176, 173, 169, 167  
 275, 274, 270, 269, 268, 266, 265, 248, 243, 241, 231, 221, 211  
 298, 297, 292, 291, 290, 288, 286, 285, 284, 283, 278, 277, 276  
 333, 330, 328, 327, 326, 323, 319, 306, 305, 304, 302, 300  
 360, 359, 358, 357, 353, 350, 346, 344, 343, 342, 340, 335  
 384, 383, 369  
**נכסים אחרים** 284, 283, 269, 268, 173, 172, 140, 134, 132, 123  
 345, 343, 342, 340, 291, 290, 286, 285  
**נכסי סיכון** 229, 227, 224, 221, 219, 217, 214, 189, 101, 55, 53  
 241, 239, 237, 234, 231

**א**  
**איגוח** 350, 334  
**אנשים קשורים** 306  
**אשראי לציבור** 127, 123, 98, 97, 73, 72, 71, 70, 69, 45, 17, 16, 13  
 245, 244, 241, 234, 231, 224, 221, 214, 168, 166, 164, 135, 132  
 259, 258, 257, 256, 255, 254, 253, 252, 251, 250, 249, 248, 246  
 275, 274, 270, 269, 268, 267, 266, 265, 264, 263, 262, 261, 260  
 350, 349, 344, 343, 342, 340, 292, 290, 286, 285, 284, 283, 276

**ג**  
**גידור** 208, 151, 150, 142, 92, 90, 88, 78, 77, 76, 66, 61, 35, 34  
 210

**ד**  
**דיבידנד** 151, 149, 148, 135, 134, 133, 84, 53, 52, 47, 20, 17, 12, 6  
 383, 357, 292, 291, 188, 187, 186, 169

**ה**  
**הון אנושי** 310, 293, 11  
**הון והלימות הון** 54  
**הון מניות** 160, 133  
**היוון עלויות תוכנה** 145  
**הלבנת הון** 331, 330, 328, 325, 300, 299, 106, 104, 103, 28  
**הלוואות לדיור** 139, 82, 81, 80, 73, 72, 68, 55, 54, 53, 45, 17, 6  
 242, 237, 234, 227, 224, 217, 214, 204, 192, 191, 189, 167, 141  
 263, 262, 261, 260, 259, 258, 257, 256, 254, 252, 251, 250, 249  
 332, 331, 328, 323, 322, 318, 312, 311, 302, 301, 267, 264  
**הליכים משפטיים** 202, 201, 200, 199, 198, 197, 195, 106, 28  
 318, 203  
**הסכם שכר** 317, 177  
**הפרשה לירידת-ערך** 171  
**הפרשה פרטנית להפסדי אשראי** 66  
**הפרשה קבוצתית להפסדי אשראי** 168, 162, 39, 38

**ז**  
**זכויות עובדים** 183, 182, 181, 180, 179, 178, 177, 146, 134, 123  
 291, 274, 272, 270, 186, 185, 184

**ח**  
**חובות בסיווג בעייתי** 139  
**חובות פגומים** 274

**י**  
**יעד הון** 191, 54  
**ירידת-ערך** 165, 163, 146, 144, 142, 141, 140, 138, 134, 114, 47  
 291

**ת**

**תגמול** 133, 146, 178, 179, 180, 202, 293, 299, 301, 302, 303,  
 312, 330, 358, 368, 370, 373, 375, 384, 388, 393  
**תיק בנקאי** 88, 89, 90  
**תיק למסחר** 48  
**תשואה להון** 12, 13, 179, 312  
**תשלום מבוסס מניות** 123, 133, 134, 147, 153, 186, 287, 288,  
 291, 301, 302

**ס**

**סייבר** 21, 60, 101, 102, 110, 309, 332, 366, 372  
**סיכון אשראי** 5, 6, 7, 17, 21, 28, 29, 39, 46, 47, 55, 60, 64, 67,  
 74, 75, 77, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 108, 109, 110, 111, 112, 123,  
 139, 143, 168, 176, 189, 192, 210, 248, 249, 250, 251, 252, 253,  
 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266,  
 274, 275, 276, 283, 284, 285, 286, 317, 332  
**סיכונים אחרים** 110  
**סיכון מוניטין** 5, 21, 28, 60, 106, 108, 110  
**סיכון מימון** 92  
**סיכון נזילות** 5, 15, 21, 60, 92, 110, 210  
**סיכון סביבתי** 5, 25, 109  
**סיכון רגולטורי** 21, 60, 108  
**סיכון ריבית** 21, 60, 87, 88, 110, 333  
**סיכון שוק** 5, 21, 28, 60, 87, 108, 110, 112, 143, 210  
**סיכון תפעולי** 5, 28, 53, 55, 60, 99, 100, 101, 108, 110, 189,  
 192, 210, 333

**ע**

**עמלות** 6, 14, 15, 16, 27, 31, 33, 40, 42, 56, 123, 130, 138, 139,  
 152, 153, 154, 196, 197, 198, 212, 216, 218, 220, 222, 226, 228,  
 230, 232, 236, 238, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 288, 289, 318,  
 319, 320, 330, 332, 333, 339, 341, 344  
**ענפי משק** 6, 7, 29, 46, 49, 53, 55, 65, 66, 74, 86, 95, 108, 321

**פ**

**פחת והפחתות** 44, 145, 154  
**פיקדונות הציבור** 6, 7, 17, 45, 49, 50, 51, 88, 96, 123, 132, 150,  
 173, 174, 203, 208, 214, 217, 219, 221, 224, 227, 229, 231, 234,  
 237, 239, 241, 244, 245, 246, 268, 269, 270, 275, 276, 283, 284,  
 285, 286, 288, 290, 306, 340, 342, 343, 346, 347, 349

**צ**

**צדדים קשורים** 284, 286, 287, 288

**ר**

**רגולציה** 5, 28, 60, 106, 110, 129, 300, 323, 331  
**רווח למניה** 123, 130, 149, 161, 339, 341

**ש**

**שווי הוגן** 7, 34, 35, 43, 51, 64, 88, 89, 92, 112, 114, 123, 131, 136,  
 137, 142, 143, 144, 151, 161, 163, 164, 165, 166, 182, 204, 207,  
 208, 209, 210, 221, 231, 241, 256, 257, 274, 275, 276, 277, 278,  
 279, 280, 281, 282, 283